

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES ÉCONOMIQUES

L'entreprise libérée, une structure responsabilisante Analyse du cas de "Décathlon" de Namur

Wodon, Aurélien

Award date:
2017

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



L'entreprise libérée, une structure responsabilisante

-

Analyse du cas de « Décathlon » de Namur

Aurélien Wodon

Directeur : Prof. J. Cultiaux

**Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en Sciences de Gestion,
à finalité spécialisée**

ANNEE ACADEMIQUE 2016-2017

Avant-propos

Je tiens à remercier Monsieur John Cultiaux, mon promoteur de mémoire, pour l'aide et les conseils apportés tout au long de la rédaction de mon mémoire.

Je remercie également le magasin « Décathlon » situé à Namur ainsi que les membres du personnel qui ont accepté de m'accorder de leur temps pour échanger sur la libération de leur entreprise.

Je suis aussi reconnaissant envers l'ensemble des personnes qui m'ont soutenu et aidé, de près ou de loin, depuis le début de la réalisation de mon mémoire jusqu'à sa finalisation.

Table des matières

Introduction	6
Première partie : Revue de la littérature	8
Introduction	8
Chapitre 1 : La structure organisationnelle	8
1. Définition de la structure organisationnelle.....	8
2. Déterminants de la structure	11
3. Différents types de structures	12
4. Importance de la structure	13
5. Différents mécanismes de coordination	15
Chapitre 2 : Le management et le changement organisationnel	17
1. Management	17
1.1 Définition du management.....	18
1.2. Différents types et styles de management.....	18
2. Changement organisationnel	20
2.1 Lewin	21
2.2. Kotter	21
2.3. Que peut-on retenir de ces deux visions modernistes ?	22
Conclusion.....	23
Deuxième partie : L'entreprise libérée, mise en contexte.....	24
Introduction	24
Chapitre 3 : L'entreprise libérée, état des lieux.....	25
1. Concept.....	25
2. Gestion pour les 3%.....	27
3. Entreprise « comment » (X) et entreprise « pourquoi » (Y).....	28
4. Promoteurs de l'entreprise libérée	28

4.1. Isaac Getz et Brian M. Carney	29
4.2. Jean-François Zobrist et Alexandre Gérard	29
Chapitre 4 : L'entreprise libérée en pratique	30
1. « Quatre piliers de la libération »	30
2. Fonctionnement de l'entreprise libérée	31
2.1. Dirigeant	32
2.2. Management intermédiaire	33
2.3. Employé	33
3. En résumé	34
4. Enjeux et dérives	35
Chapitre 5 : Le « Décathlon » de Namur	37
1. Groupe « Décathlon » et Namur	37
2. Prémices du changement	37
2.1. Groupe « Décathlon » Belgique	37
2.2. La direction du magasin de Namur	39
Conclusion	39
Troisième partie : La méthodologie	42
Introduction	42
Chapitre 6 : La préparation des entretiens	42
1. Choix du type d'entretien	42
2. Choix des personnes interviewées	45
3. Guide d'entretien	47
Chapitre 7 : La réalisation des entretiens et l'analyse	48
1. Choix du lieu	48
2. Conduite des entretiens	48
3. Analyse des entretiens	50

Conclusion.....	51
Quatrième partie : L'analyse du cas de « Décathlon » Namur	52
Introduction	52
Chapitre 8 : Le changement.....	52
Chapitre 9 : Le « Décathlon » de Namur, la structure et ce qui en découle	56
1. Structure.....	56
2. Prise de décisions et d'initiatives.....	61
3. Perte de référence	65
Chapitre 10 : Le « Décathlon » Namur, principaux volets de l'entreprise impactés....	68
1. Évaluations et les feedbacks	68
2. Élaboration des horaires de travail	69
3. Recrutement.....	70
4. Rémunération.....	71
Conclusion.....	72
Conclusion générale.....	74
Références bibliographiques.....	78
Ouvrages et articles scientifiques	78
Articles de presse, reportages et sites internet.....	80
Annexe 1 : Groupe « Décathlon », historique et chiffres	84
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	87
Annexe 3 : Tableau récapitulatif des éléments positifs, négatifs et pouvant être améliorés, selon les propos évoqués	89
1. Éléments positifs.....	89
2. Éléments négatifs ou pouvant être améliorés	90

Introduction

Divers sujets ont animé l'actualité entrepreneuriale en Belgique tout au long de cette année. Que l'on parle de « bore out », de « burn out » ou encore d'entreprise libérée, ces thèmes soulèvent tous, à leur manière, la question du renouveau managérial qui doit aujourd'hui s'opérer dans les entreprises.

Un de mes objectifs est d'occuper au cours de ma carrière professionnelle une fonction non pas de manager mais de leader. Son rôle ne se limite pas à une position de pouvoir et de commande mais va bien au-delà, intégrant notamment les dimensions d'animation et de motivation des collaborateurs, comme l'a souligné le professeur Tim McMahon, dans le cours « Organizational Performance » que j'ai eu l'opportunité de suivre à l'Université de Creighton. J'ai donc trouvé intéressant de réaliser mon mémoire sur cette question de renouveau managérial, à laquelle je serai probablement confronté un jour.

Depuis un an de nombreux auteurs, qu'ils soient chercheurs, entrepreneurs, partisans ou opposants, ont fait couler beaucoup d'encre sur le sujet de l'entreprise libérée. Articles de presse, revues spécialisées, reportages télévisés, interviews ou encore témoignages, les médias se sont emparés du sujet et l'ont abordé sous toutes ses formes. De ce fait, il est possible de trouver autant d'avis en faveur de la libération de l'entreprise que d'avis fortement opposés à celle-ci. Dans le but de comprendre et de construire mon propre positionnement j'ai décidé, après une phase de recherche documentaire, de me rendre sur le terrain afin de réaliser une analyse au sein d'une société qui s'est inscrite dans cette structure organisationnelle.

Dans un premier temps, je me suis tourné vers un ministère belge, le « SPF Sécurité Sociale », qui a entrepris de se libérer pour se redynamiser et attirer de nouveaux candidats suite au départ à la pension d'environ 40% de son personnel en 2015. Je souhaitais étudier et montrer par cet exemple que ce mode d'organisation n'est pas uniquement réservé au secteur privé. Cependant, et malgré mes insistances, il ne leur était pas possible de dégager du temps pour répondre à ma demande. J'ai donc pris contact avec le magasin « Décathlon » de Namur qui applique les principes fondamentaux de la libération d'entreprise dans un esprit de confiance et de redistribution des rôles plutôt que de licenciement comme l'a fait « Auchan » en France.

Je m'appuierai sur le cas du « Décathlon » de Namur pour répondre à la question de recherche traitée dans ce mémoire : « quel type de structure organisationnelle revêt une entreprise libérée et quels sont les principaux volets de l'entreprise impactés par la libération ? » Elle vise par conséquent à porter l'attention à la structure mise en place au sein de la société et

aux volets de l'organisation touchés par un tel changement, dont le management fait partie. Ce mémoire se penchera également sur la manière dont la libération d'une entreprise prend forme.

Ce mémoire comporte quatre parties, chacune poursuivant l'objectif d'apporter un regard sur un sujet bien précis. La première a trait à la revue de la littérature en matière de structure organisationnelle, elle en présente les différents types ainsi que les caractéristiques principales et les modes de coordination. Elle vise à fournir une vision claire et une bonne compréhension des principaux éléments théoriques qui seront développés plus loin dans cet écrit. Elle abordera brièvement le management et les diverses formes qu'on lui connaît ainsi que le changement organisationnel et deux visions modernistes qui s'y rapportent. La seconde porte sur l'entreprise libérée. Elle reprend un état des lieux des principaux concepts de la libération de l'organisation, les « quatre piliers » définis par Getz et Carney, tous deux auteurs de référence, le fonctionnement, les enjeux et les dérives qui en découlent. Elle mettra également en avant quelques exemples concrets, les promoteurs qui défendent et portent haut les convictions de la libération de l'entreprise ainsi que le contexte propre au « Décathlon » de Namur. La troisième s'attarde sur la méthodologie appliquée pour recueillir les informations utiles à la réalisation de l'analyse du magasin de Namur. Enfin, la quatrième partie consiste en l'analyse du cas « Décathlon », de la structure récemment mise en place, et des éléments qui me permettront de répondre à la question de recherche lors de la conclusion.

En vue d'élaborer ce mémoire, j'ai eu recours à de multiples sources bibliographiques telles que la lecture d'ouvrages portant sur la structure organisationnelle et l'entreprise libérée, des articles scientifiques provenant de revues spécialisées en management et en organisation du travail et des articles de presse. J'ai également visionné des reportages et des témoignages diffusés sur le petit écran et les réseaux sociaux. Enfin, mes cours de management ainsi que mon esprit critique et analytique, tous deux renforcés pendant mes études à l'UNamur et mon Erasmus à l'Université de Creighton aux USA, m'ont été d'une aide précieuse.

Le travail réalisé sur base des interviews menées auprès des employés sur le site de « Décathlon » Namur constitue un autre outil principal du volet pratique de ma recherche. Les entretiens compréhensifs obtenus auprès de dix membres du personnel se sont déroulés avec le support d'un guide d'entretien semi-directif se voulant évolutif. De cette manière, une fois les informations récoltées sur les sujets qui devaient impérativement être abordés, les interviewés étaient libres de parler de ce qui leur semblait pertinent et important, en termes de vécu ou de changement opéré. Cette façon de procéder m'a permis d'obtenir des informations dont je n'aurais pas pu disposer si j'avais opté pour un guide d'entretien davantage directif et fermé.

Première partie : Revue de la littérature

Introduction

Avant de se pencher sur ce qui a donné lieu à ce mémoire, à savoir de comprendre d'une part qu'elle est la structure que revêt une organisation dite libérée et d'autre part quels sont les principaux éléments qui se voient modifiés dans l'organisation de la vie en entreprise une fois le processus de libération lancé, il est primordial d'avoir une bonne compréhension de ce que représente une structure organisationnelle.

De nombreux articles et livres ont été écrits sur le thème de la structure organisationnelle ainsi que sur les formes que cette dernière peut revêtir. Moults théoriciens ont également fait couler beaucoup d'encre en exploitant le sujet sous tous les angles et certains y ont laissé une empreinte plus marquée tels que Taylor, Ford ou encore Mintzberg en développant certaines théories d'organisation, de modes de coordination et de management du travail (la standardisation des procédures, des résultats, des qualifications, la bureaucratie, etc.).

Afin de disposer d'une vision plus claire du sujet, la revue de la littérature sera dans un premier temps abordée. Plus précisément, les points suivants seront approchés : la définition de la structure organisationnelle, les facteurs qui sont à prendre en compte lors de l'élaboration de la structure et qui y donnent naissance, les types de structures et l'importance qu'a la structure mise en place par l'entreprise.

Ensuite, les différents modes de coordination qui existent, variant en fonction des besoins exprimés par la société, mais pas uniquement, seront vus ; l'environnement dans lequel elle évolue influe également sur ces mécanismes de coordination.

Enfin, la question du management et plus particulièrement des différents types et styles, ainsi que celle du changement organisationnel seront abordées. Lors de cette dernière principalement deux modèles ayant une vision moderniste proposés par Lewin et Kotter seront vus, dont l'un d'eux évoque certaines des idées défendues par les entreprises libérées.

Chapitre 1 : La structure organisationnelle

1. Définition de la structure organisationnelle

Premièrement, il est important, pour la bonne compréhension du mémoire, de s'arrêter sur la notion de structure organisationnelle et de s'interroger sur ce qu'elle recouvre et sous-entend, au travers de l'observation de définitions produites par divers chercheurs.

Beaucoup d'auteurs se sont essayés à produire des définitions de cette notion qui, bien que différentes dans leurs formulations et termes employés, convergent vers une signification commune et faisant sens. En voici quelques-unes :

« Organizational culture is defined as the formal allocation of work roles and the administrative mechanisms to control and integrate work activities including those which cross formal organizational boundaries » (Child, 1972, p. 2).

⇒ Pour Child, ce sont trois éléments principaux que sont l'allocation formelle des rôles attribués à chacun des travailleurs, les mécanismes qui sont employés pour le contrôle ainsi que ceux permettant l'intégration des diverses tâches qui définissent une structure.

« [...] the basis for organizing, to include hierarchical levels and spans of responsibility, roles and positions, and mechanisms for integration and problem solving » (Tian et Tran, 2013, p. 230).

⇒ Tian et Tran eux voient la structure comme étant la base de toute organisation et permettant de définir les rôles et responsabilités ainsi que les moyens de résoudre les problèmes. Ils ne font à aucun moment clairement état d'une quelconque formalisation, bien qu'elle soit sous-entendue notamment par la présence de caractéristiques telles qu'une hiérarchie, des responsabilités ou encore des rôles déterminés.

« Organizational structure is the formal system of task and reporting relationships that controls, coordinates, and motivates employees so that they cooperate to achieve an organization's goals » (Underdown, 2012, cité par Tian et Tran, 2013, p.230).

⇒ Selon Underdown, la structure est un système formel qui assure le contrôle, la coordination et la motivation des employés. Contrairement aux deux définitions précédentes, Underdown déclare que la formalisation est quelque part un moyen de motiver les individus, ce que l'entreprise libérée dément, comme le montreront la seconde et la quatrième parties de ce mémoire ayant respectivement trait à la problématique et au cas pratique.

Si on s'intéresse à la définition apportée par Mintzberg, on se rend compte qu'elle peut paraître plus simpliste au premier abord et semble réduire la structure à un ensemble d'unités distinctes et coordonnées entre elles : *« the structure of an organization can be defined simply as the sum total of the ways in which it divides its labor into distinct tasks and then achieves coordination among them »* (Mintzberg, 1979, p. 2).

Cependant elle n'en est pas pour autant simple, comme Mintzberg le mentionne lui-même. En effet, en la décortiquant et en y regardant de plus près, il peut être observé qu'elle fait intervenir des notions diverses dont la division du travail en unités distinctes ainsi que la coordination du travail qui reprennent plusieurs concepts.

Jusqu'ici, les définitions proposées, bien que s'accordant sur un ensemble d'éléments, ne font pas état de l'existence de plusieurs catégories de structures. Burns et Stalker (1961, cités par Nizet et Pichault, 2012, p. 18) dans une étude qu'ils ont menée en 1961 sur plusieurs entreprises britanniques distinguent de ce fait la structure mécanique et organique.

La structure mécanique repose sur une forme hiérarchique classique. Le sommet dispose du pouvoir d'attribution des rôles et des tâches de chacun des travailleurs, de l'information nécessaire à la prise des décisions et du pouvoir de contrôle. Il est donc ici fait référence à une hiérarchie classique, de type descendante ou encore « top-down ».

La structure organique quant à elle ne repose pas sur une hiérarchie détenant l'ensemble du pouvoir et de l'information, cette dernière est partagée. Les rôles des travailleurs sont continuellement repensés au fur et à mesure des expériences et des besoins de l'entreprise. Il s'agit donc bien d'une structure qui se veut évolutive et en capacité de répondre aux besoins changeants exprimés par l'entreprise.

Nadler et Gerstein (1992, p. 107) vont même encore plus loin dans la réflexion portant sur la définition de la structure. En effet, ils distinguent la structure formelle de l'informelle. La première constitue celle telle qu'elle peut être vue et telle qu'elle est conçue, celle qu'on peut mettre sur papier. La partie de leur réflexion qui est la plus intéressante porte sur la notion d'informelle qui désigne « la structure » mise en place par les employés eux-mêmes dans la réalisation de leurs tâches (leurs échanges, les réseaux de communications, les collaborations entre départements, etc.). Cette idée sous-entend que derrière toute structure organisationnelle formelle mise en place par les dirigeants se cache une structure émergeant des employés, dont ils sont les responsables et peuvent la définir de manière à leur ressembler et à répondre à leurs besoins ponctuels.

Au regard de ces définitions, nous pouvons nous faire une première idée de ce qu'est une structure organisationnelle. Il s'agit d'un cadre, plus ou moins formel et plus ou moins centralisé qui permet de déterminer et d'articuler les rôles, les responsabilités et les interactions des individus se trouvant au sein de l'organisation, avec les moyens de contrôle, de coordination et de motivation de ces derniers. Tout cela en concordance avec le but que veut suivre

l'organisation, la raison même de son existence. De plus, la structure apparaît comme évolutive et non figée dans le temps.

2. Déterminants de la structure

Comme le mentionnent Tian et Tran (2013, p. 229), les facteurs qui impactent la structure peuvent être regroupés en deux catégories.

Les facteurs externes : ce sont les facteurs issus de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et qui en affectent la structure tout comme son développement, mais sur lesquels elle ne possède aucun contrôle (le marché, les conditions économiques).

Les facteurs internes : ce sont les caractéristiques internes à la société et dont l'utilisation peut en être faite en vue de mesurer mais aussi de comparer les différentes organisations entre elles, comme le but poursuivi et les instruments organisationnels par exemple.

Dans ses travaux, Mintzberg (1982) évoque également ces deux catégories. Il donne alors naissance à ce qu'il appelle la théorie de la contingence. Cependant, les facteurs internes sont selon lui l'âge et la taille ainsi que le système technique (les outils mis à disposition des employés) de l'entreprise. Les facteurs externes sont quant à eux l'environnement et le pouvoir.

Les trois chercheurs semblent s'accorder sur les facteurs externes et avoir des opinions divergentes quant aux internes.

À ces facteurs, Child (1972, p. 15), en accord avec les résultats évoqués par Chandler (1962), en propose un autre qui n'est ni plus, ni moins que la stratégie poursuivie par l'organisation. De fait, il est légitime de penser qu'un changement dans la stratégie entraîne une modification, voire dans les cas extrêmes, un changement de structure, et ce dans le but de mieux répondre aux objectifs que l'entreprise s'est fixés.

De manière générale, bien que défendant chacun leurs idées sur ce qui impacte la structure organisationnelle, tous ces auteurs et chercheurs s'accordent sur l'environnement, au sens large du terme, comme étant le facteur le plus critique. Celui dans lequel l'organisation évolue et œuvre est en perpétuel évolution (de nouveaux concurrents peuvent apparaître, de nouvelles régulations peuvent être créées, les marchés peuvent changer), demandant à l'entreprise une adaptation plus ou moins grande et rapide. Il est par conséquent des plus importants de le prendre en compte lors de l'élaboration de la structure. Enfin, ce dernier impactera également la stratégie, qui se révèle décisive dans le choix opéré.

Zheng et al. (2010) ne parlent pas d'éléments internes ou externes mais bien de degrés de formalisation (au plus l'organisation émet des directives et des règles, au plus elle est formalisée), de centralisation (une organisation centralisée donne le pouvoir de décision aux dirigeants) et de contrôle organisationnel (la définition d'objectifs à atteindre, la mesure et le suivi de ces derniers ainsi que le feedback fourni aux employés) qui sont à leurs yeux ce qui détermine la structure.

Les idées défendues par l'ensemble de ces auteurs peuvent se rejoindre et, mises ensemble, déterminer et donner une idée de ce à quoi l'organisation ressemblera. À titre d'exemple, au plus l'entreprise grandira, au plus les opérations stratégiques seront confiées au sommet afin de faciliter la prise de décision. Elle sera donc plus formalisée et centralisée.

3. Différents types de structures

Lorsqu'on s'attarde sur le sujet des types de structure qu'il est possible de trouver dans le monde des organisations, un nom vient de façon incontournable en tête. Il s'agit de Mintzberg, qui a, au fil de ses recherches, distingué diverses formes structurelles.

L'intérêt de cette section n'est pas de faire une synthèse des structures que Mintzberg a définies au nombre de cinq, mais bien de comprendre que derrière chacune se trouvent des caractéristiques propres, qui la font évoluer et l'impactent au travers des facteurs mentionnés ci-dessus.

Au fil des années, la forme que peut prendre une organisation a évolué et est progressivement passée d'une tendance hiérarchique et centralisée à quelque chose de beaucoup plus souple et décentralisé. C'est du moins ce que Nizet et Pichault ont observé au cours de leurs travaux et ce qui se fait ressentir actuellement avec l'émergence de nouvelles formes de management et d'organisation.

De manière générale, les structures actuelles semblent, dans leurs changements, incorporer davantage la composante humaine, comme c'est le cas de l'entreprise libérée qui en fait même l'élément central de l'organisation. En évoluant, elles font place, comme le soutenaient Meyer et Rowan (1977, p. 340) il y a 40 ans, à la confiance et au bon sens.

Il n'existe pas une forme structurelle qui soit meilleure qu'une autre, il n'existe pas non plus de structure magique qui permette d'affronter toutes les situations et faire de l'entreprise la meilleure du marché. L'important est, pour les dirigeants, d'être attentifs à l'environnement qui les entoure et aux facteurs de contingence lors du choix de la structure qu'il est préférable de mettre en place. Bien sûr, il y a des organisations qui ont des structures qui ne sont à priori

pas des plus propices au regard de la théorie mais qui ont tout de même du succès. Le tout est de faire preuve de réflexion, de bon sens et de ne pas opter pour une structure rigide lorsque l'environnement est dynamique et instable, par exemple.

Enfin, les entreprises peuvent également entrevoir des atouts dans plus d'une forme structurelle. Elles peuvent dès lors décider d'adopter une structure qualifiée d'hybride. C'est-à-dire qui est le résultat de la combinaison de deux types de structures ou plus.

4. Importance de la structure

La structure permet d'instaurer un cadre au sein duquel évoluent les employés. Il constitue un tout englobant la hiérarchie, les procédures, les règles ou encore la communication et les rapports qui s'établissent, que ces derniers soient formels ou émergents, comme précédemment vu, et donnent dès lors lieu à une structure informelle.

Outre la constitution d'un cadre, la structure organisationnelle, qu'elle soit formelle ou informelle, car les deux ont leur importance, est aussi l'élément faisant vivre et exister l'entreprise. Elle sert en quelque sorte de pilier et, si une atteinte lui est portée, elle peut facilement vaciller, mettant en péril l'organisation dans son entièreté.

Dans leur article, Tian et Tran reprennent les mots de Sablinski, professeur de management à l'université du Pacifique aux Etats-Unis : « *organizational structure decreases employee ambiguity and helps explain and predict behavior* » (Sablinski, 2012, cité par Tian et Tran, 2013, p. 231). En effet, la structure détermine également les postes de chaque employé dont notamment les tâches et les relations hiérarchiques. Cela réduit par conséquent les ambiguïtés possibles et permet de connaître les comportements de tous. Toutefois, lorsque l'organisation est plus souple, moins centralisée et moins formalisée, il n'est pas rare de pouvoir observer une certaine forme d'ambiguïté si les limites et rôles de chacun sont plus flous.

D'autres experts comme Wolf et Clemmer (2003, cités par Tian et Tran, 2013, p. 231) soutiennent que la structure a le pouvoir d'impacter le succès que va connaître l'organisation ainsi que sa performance. De fait, une entreprise n'ayant pas une structure adéquate, c'est à dire qu'elle n'est pas appropriée à l'environnement dans lequel elle est active ou qu'elle n'est pas en lien avec les objectifs de la société, peut s'avérer être moins réactive ou moins efficace sur le marché.

Pour rebondir sur la dernière idée évoquée, Child (1972, p. 8) soutient que « *if organizational structure is not adapted to its context, then opportunities are lost, costs rise, and the maintenance of the organization is threatened* ». Il entend par maintenance la survie de

l'organisation. Si on se réfère aux facteurs de contingence, cela est d'autant plus vrai pour les entreprises qui œuvrent sur un marché dynamique et en constante évolution, nécessitant de la part de ces dernières d'adopter une structure décentralisée. En effet, la décentralisation permettra aux employés qui sont au plus près du terrain et qui disposent de l'information, de prendre les décisions, permettant une plus grande réactivité et une performance accrue.

Comme le montre le schéma ci-dessous (Hansen et Wernerfelt, 1989, p. 403), la structure, composante des facteurs organisationnels, a un impact sur le climat organisationnel (comprenant entre autres le pouvoir de prise de décision). Cet impact se répercute également sur le comportement de l'individu et va finalement avoir des effets, certes de manière indirecte comme le montre le schéma, sur la performance de l'entreprise. Il confirme par conséquent les idées avancées ci-dessus.

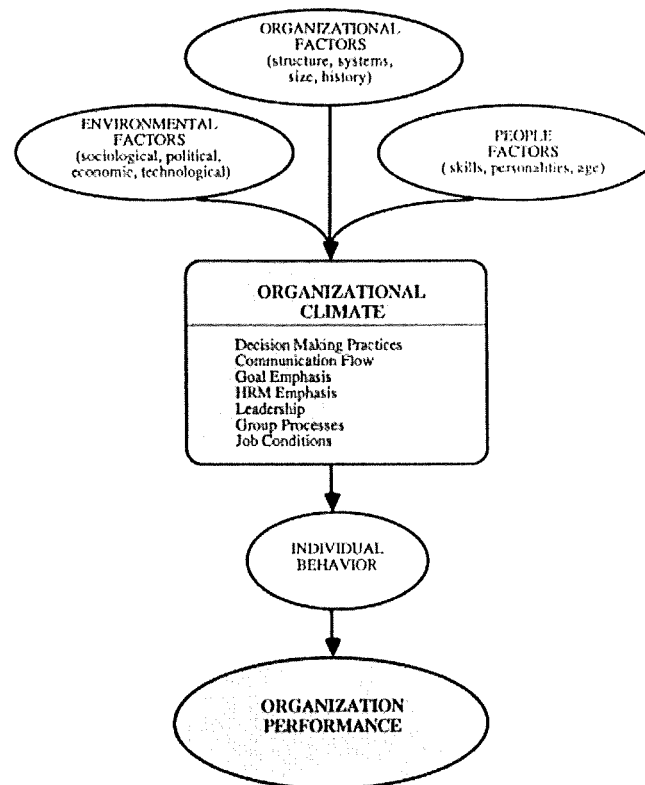


Figure 1 : Modèle d'un climat organisationnel

Toutefois, le succès de l'organisation ne repose pas uniquement sur sa structure, la coordination qui s'y opère et les contrôles qui sont réalisés. S'adapter à l'environnement et pouvoir répondre de manière positive aux changements qui s'y effectuent est tout autant primordial.

5. Différents mécanismes de coordination

D'après les idées développées par Nizet et Pichault (2012) dans leur livre traitant de la coordination, cette dernière n'est autre que l'articulation, l'harmonisation et l'intégration du travail individuel avec celui des autres dans le but d'aboutir à un résultat commun.

Nous retrouvons la même idée au travers de la définition fournie par Delbecq, Koenig et Van De Ven (1976, p. 322) qui décrivent la coordination comme étant l'intégration en un ensemble des parties composant l'entreprise avec pour objectif d'accomplir un but collectif.

Au fil de l'histoire, divers modes de coordination du travail ont vu le jour. Fayol et Taylor sont considérés comme étant les fondateurs de la théorie de la coordination. L'un considère que la hiérarchie peut être accompagnée de rapports et d'échanges entre les subordonnés tandis que l'autre s'efforce à trouver la meilleure façon de faire le travail. Mais tous deux voient la coordination sous le même angle, c'est-à-dire s'effectuant par le haut.

Il existe différents modes de coordination du travail qui, selon March et Simon (1958, cités par Van De Ven, Delbecq et Koenig, 1976, p. 323), peuvent être classifiés en deux catégories.

La coordination par la programmation : elle s'opère à travers des éléments formalisés et standards, comme des règles ou encore des procédures à suivre.

La coordination par le feedback : elle s'opère par le biais de pratiques non formalisées comme les échanges (communications) entre employés.

Le tableau ci-dessous récapitule les cinq principaux modes de coordination. Il a été créé en se basant principalement sur l'œuvre de Mintzberg (1982) « Structure et dynamique des organisations » et sur celle de Nizet et Pichault (2012) « La coordination du travail dans les organisations » qui reprennent certaines des idées développées par Mintzberg. De façon générale, ces modes de coordination coexistent au sein de l'entreprise et peuvent être présents dans leur intégralité, de manière plus ou moins soutenue pour certains.

Ajustement mutuel

Ce mode de coordination prend place en dehors du cadre hiérarchique et repose sur une communication informelle s'opérant entre les employés qui conservent dès lors le contrôle de leur travail. Ils s'ajustent en fonction des expériences vécues ou de résultats.

Supervision directe	<p>Ce mode de coordination est simple et repose sur le principe qu'une personne en supervise plusieurs. Elle donne des instructions et détient le contrôle du travail réalisé par les employés dont elle en a la charge ; elle a donc la responsabilité du travail effectué.</p>
Standardisation des tâches	<p>Ce mode de coordination repose sur l'établissement de procédures de travail qui sont ensuite transmises aux employés qui doivent s'y conformer. Les procédures reprennent les moindres détails et organisent la façon de réaliser une tâche afin de rendre le travail plus efficace et efficient.</p> <p>Les employés agissent indépendamment des autres. C'est aux personnes ayant construit les procédures qu'incombe la responsabilité de coordonner les différentes tâches entre elles une fois terminées.</p>
Standardisation des compétences	<p>Ce mode de coordination repose sur la connaissance des compétences qui sont requises par le travail en lui-même. Des formations sont ensuite dispensées afin que les employés disposent de ce dont ils ont besoin pour effectuer leurs tâches convenablement.</p> <p>De par les formations respectives, ils savent à quoi s'attendre vis-à-vis des autres et elles permettent de mettre les employés sur un pied d'égalité (d'un point de vue des connaissances nécessaires).</p>
Standardisation des résultats	<p>Ce mode de coordination repose sur la définition et la spécification des résultats qui sont à produire.</p> <p>Contrairement à la standardisation des tâches, les procédures permettant d'atteindre le résultat escompté importent peu. Bien que de plus en plus d'entreprises se soucient de la façon dont il est atteint.</p>

En se référant à la classification proposée par March et Simon (1958, cités par Van De Ven, Delbecq et Koenig, 1976, p. 323), l'ajustement mutuel est de l'ordre de la coordination par le feedback. Alors que les quatre autres mécanismes peuvent se rapporter à la coordination par la programmation.

Le choix d'opter pour un mode de coordination plutôt qu'un autre dépend bien évidemment de la structure et des objectifs à atteindre. Le degré d'incertitude des tâches à réaliser (difficulté et variabilité), le degré d'interdépendance entre les unités et la taille de ces dernières jouent aussi un rôle primordial dans l'adoption d'un mode plutôt qu'un autre.

- Au moins les tâches sont compliquées et variables, au plus ces dernières peuvent être standardisées.
- Au plus les employés sont dépendants les uns des autres, au plus le recours à l'ajustement mutuel sera favorisé.
- Au plus les unités composant l'organisation comptent de travailleurs, au plus les pratiques seront standardisées et formelles.

Prenons l'exemple d'une société jeune et de petite taille. Le type de structure adopté sera probablement simple, sans trop de niveaux hiérarchiques (un dirigeant et des employés) et avec un pouvoir de prise de décision se trouvant principalement entre les mains du dirigeant. Il y a de fortes chances que le mécanisme de coordination privilégié soit majoritairement la supervision directe.

Enfin, il ne faut pas oublier l'environnement qui est à prendre en compte. En effet, une entreprise active sur un marché technique requérant une grande précision et au sein duquel les clients ont des demandes précises et savent ce qu'ils veulent optera davantage pour le mécanisme de la standardisation des résultats.

Chapitre 2 : Le management et le changement organisationnel

1. Management

Comme expliqué dans l'introduction, la question de recherche sous-entend également le volet managérial de l'entreprise et la manière dont il se met en application et évolue. Ce chapitre pourrait faire l'objet d'une étude plus approfondie mais n'étant pas le principal sujet de ce mémoire, il se limitera donc aux différents types et styles de management.

1.1 Définition du management

Tout comme on a pu l'observer pour la structure organisationnelle dans le cadre du chapitre, de nombreuses définitions de ce qu'est le management peuvent également être trouvées dans la littérature propre à ce sujet et à l'entreprise. Parmi toutes ces définitions, on retiendra celle de Mintzberg, développée et reprise dans son ouvrage intitulé « Le management, voyage au centre des organisations », que voici :

« C'est un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné » (Mintzberg, 1990, p. 21).

⇒ Au travers de cette définition, Mintzberg fait donc état d'un moyen permettant d'organiser les travailleurs et de combiner le travail individuel en vue de parvenir à un résultat commun. Il évoque également le caractère évolutif que peut connaître le management, en fonction de la structure choisie par la société, de la taille de cette dernière (qui fait appel à davantage de management en évoluant à la hausse) et du type de hiérarchie qui y est mis en place, par exemple.

Au terme « management » est généralement rattaché la personne qui en a la responsabilité d'application, à savoir le manager qui, comme le souligne Drucker (1954, cité par Mintzberg, 1990, p. 39), *« a pour responsabilité de créer un tout qui est supérieur à la somme des parties, une entité productive dont il sort plus que la somme des ressources qu'on y a mises. »* Il fait référence à l'analogie du chef d'orchestre dont la responsabilité est de parvenir à produire une musique (le but donné dont Mintzberg fait référence) à partir de *« parties instrumentales individuelles, qui ne sont en elles-mêmes que des bruits »* (Op-cit). Toutefois, à l'inverse du chef d'orchestre qui se réfère aux partitions, le manager quant à lui compose le management et l'applique.

1.2. Différents types et styles de management

Divers types de management existent, comme le mentionne Marie Mouly, directrice du management au « Crédit Agricole » pendant douze ans et professeur de management, dans la synthèse qu'elle propose sur le management des entreprises. En effet, elle fait état du management stratégique d'une part et du management opérationnel d'autre part. Le premier porte sur l'élaboration de la stratégie à suivre ainsi que sur le rassemblement des ressources nécessaires en vue d'atteindre les objectifs déterminés par la stratégie. Le deuxième, lui, revêt deux dimensions ; l'une technique et l'autre relationnelle. Tandis que l'une concerne la mise en

application des éléments stratégiques, la maximisation des ressources à disposition et le contrôle, l'autre touche au volet humain du management et englobe l'animation des équipes sur le terrain, l'émergence d'un esprit d'équipe ainsi que la résolution des conflits qui peuvent apparaître.

Pontoizeau (1994) renforce la seconde dimension mentionnée ci-dessus et parle de la gestion des objectifs humains. Selon lui, « *si l'entreprise recherche la meilleure motivation des hommes à son plus grand profit, elle doit tenter de faire coexister les objectifs présents dans la vie de son personnel* » (Pontoizeau, 1994, p. 92).

Salomé et Potié (2000, pp. 16-18) vont encore un peu plus loin dans la notion de management relationnel et voient, au-delà des intérêts et des enjeux portés par le management traditionnel (amélioration des processus, de la compétitivité et des performances de l'entreprise), la nécessité de prendre en compte le développement du travailleur sous différents angles :

- « la relation avec l'entreprise au travers des attentes et des besoins de la personne »
- « la relation entre les personnes au travers de la communication interpersonnelle, des modes de collaboration, des liens hiérarchiques et de la gestion des conflits »
- « la relation interpersonnelle au travers du bien-être de la personne, de ses attentes, de ses peurs et de ses possibilités de développement »

La composante humaine semble importante lorsqu'on parle de management et apparaît donc comme un des principaux éléments du management. Il n'est par conséquent pas question ici de considérer les membres du personnel comme une simple ressource, mais bien de prendre en compte leurs besoins et d'y accorder de l'importance. De fait, « *tout homme porte en lui plusieurs projets qui sont autant d'objectifs. [...] Pour obtenir un haut degré d'implication dans le travail, l'entreprise doit réunir ces objectifs. Elle favorise alors l'émergence d'un équilibre harmonieux, où les besoins d'accomplissement personnel rejoignent le travail* » (Pontoizeau, 1994, p. 92).

En ce qui concerne les styles de management, Rensis Likert en dénombre quatre au terme des recherches menées auprès d'entreprises dans les années 1960. Ci-dessous se trouve un tableau élaboré à partir de diverses sources (Fugier, 2010, Perrault, 2017, Sabbar, sd) reprenant de manière synthétique chacun d'entre eux.

Autoritaire exploiteur	Autoritaire paternaliste
Il repose sur une forte centralisation ainsi que sur une communication « top-down » ne laissant pas place à la parole. Les directives sont dictées et ne peuvent être discutées sous peine de se voir sanctionner. Ce management repose sur la peur et la contrainte.	Il repose sur un manager incarnant un charisme et une autorité incontestable, et entretenant des relations proches avec les membres du personnel. Il les consulte mais il détient néanmoins la prise de décision finale. La motivation se fait par le biais de récompenses et de sanctions.
Consultatif	Participatif
Il repose sur une communication aussi bien « top-down » que « down-top » et sur le travail en équipe. Le manager décide une fois ses collaborateurs consultés, ce qui les responsabilise davantage et accroît leur adhésion. Ils trouvent leur motivation dans les récompenses octroyées.	Il repose sur une forme de décentralisation via la participation du personnel à la prise de certaines décisions. Il y règne une confiance mutuelle, les personnes ont droit à la parole et se sentent impliquées dans le quotidien de la société. La motivation se fait par l'implication et la responsabilisation.

Comme le montre le tableau ci-dessus, les styles de management sont variés et dépendent du degré de centralisation, de décentralisation mais également de la place laissée à la parole et de l'importance accordée à la composante humaine. Ils découlent également du type de management abordé ainsi que des caractéristiques de la structure de l'entreprise.

2. Changement organisationnel

La réalisation de ce mémoire amène également à s'intéresser au changement organisationnel, à la façon dont il se déroule et aux raisons qui font qu'une entreprise décide de se libérer, et par conséquent de changer radicalement de structure organisationnelle.

Stace et Dunphy (1991, cités par Sopranot, 2004, pp. 32-33), parlent du changement comme pouvant être classé en deux catégories. D'un côté il y a le changement radical qui présente une grande ampleur, s'opère rapidement et survient lorsque l'organisation fait face à une situation de crise. De l'autre nous avons le changement évolutif qui lui se met en place de manière séquentielle dans le cadre des activités de l'entreprise.

En matière de changement organisationnel, on ne peut passer à côté de deux auteurs dont les visions peuvent être qualifiées de modernistes. Il s'agit de Lewin et de Kotter.

2.1 Lewin

Selon Lewin (1951, cité par Sopranot, 2004, p. 35), le succès d'un changement passe par trois étapes : le dégel, le mouvement et le regel. Dans un premier temps (le dégel), l'organisation va subir un événement ébranlant la stabilité sur laquelle elle était établie. Cette étape marque en quelque sorte l'abandon des anciennes pratiques et démontre par conséquent une certaine volonté de changer. Cette première phase s'accompagne d'une remise en question sur les pratiques précédemment utilisées.

Dans un deuxième temps (le mouvement), le changement à proprement parler s'opère et de nouvelles choses sont mises en place. Il s'agit en quelque sorte d'un test afin de voir quels sont les mécanismes et les manières de procéder qui correspondront le mieux au résultat escompté.

Enfin, dans un troisième temps (le regel), les pratiques qui se sont révélées concluantes sont adoptées. Le changement devient dès lors permanent et les anciennes habitudes font définitivement place aux nouvelles.

Mais le changement organisationnel ne se résume pas à ces trois étapes. En effet, lors de sa réalisation, l'organisation, qui est un système dynamique, va être confrontée à diverses forces ; certaines favorisant le changement (désir d'évoluer vers une situation meilleure, un avenir prometteur) et d'autres créant des formes de résistance (rupture des habitudes, charge de travail supplémentaire).

La dernière phase du changement prend fin lorsque l'organisation fait preuve d'un équilibre entre les deux forces reprises ci-dessus.

2.2. Kotter

Pour Kotter, le changement organisationnel ne se résume pas à ces trois étapes mais en comprend bien plus ; il en dénombre huit, et fait l'objet d'un processus qui s'inscrit dans la durée. En effet, « *the change process goes through a series of phases that, in total, usually require a considerable length of time* » (Kotter, 1995, p. 59).

L'idée à travers ce processus de changement est de communiquer sur les événements pouvant porter préjudice à l'organisation ou sur les opportunités à saisir. Une coalition composée de personnes étant en mesure de porter et soutenir le processus de changement est alors créée.

Ensuite, la vision stratégique de l'entreprise est revue et est redéfinie avec pour but de servir de ligne conductrice lors du développement de la stratégie et de la réalisation des activités quotidiennes. Elle servira également de soutien et de point de référence durant le processus de changement. Une fois bien définie, la vision est communiquée dans l'organisation.

Par après, les employés se voient confier du pouvoir leur permettant aussi d'agir sur la vision à leur niveau et les outils servant à l'exécution du travail sont alignés avec celle-ci. En outre, les activités donnant lieu à des résultats sur le court terme sont planifiées et les employés sont récompensés pour leur contribution au changement.

Enfin, les efforts afin d'implémenter le changement sont maintenus (consolidation de la vision et de la stratégie, de nouveaux projets voient le jour des suites des anciens, etc.) et le changement est ancré dans la culture organisationnelle. C'est-à-dire que les comportements menant au succès sont encouragés à être perpétrés dans le futur.

2.3. Que peut-on retenir de ces deux visions modernistes ?

Bien que ces deux modèles présentent des idées similaires, celui développé par Kotter met plus en avant l'aspect humain lors de la considération d'un changement ; aspect qui, quoique l'on puisse en penser, se révèle être important et déterminant. En effet, la réussite d'un projet, quel qu'il soit, ne repose pas uniquement sur le bon vouloir et les croyances des personnes instigatrices. Elle passe également par l'ensemble des membres du personnel de l'organisation dont le besoin de se sentir investis et incorporés dans le processus est bien présent. Négliger la composante humaine et penser que le succès ne dépend pas de celle-ci ne peut mener qu'à un échec.

Il peut aussi être observé que les changements qui se produisent au sein d'une organisation peuvent être de nature, d'ampleur et de vitesse différentes. Toutefois, et indépendamment de ces caractéristiques, le changement aura continuellement pour objectif d'apporter une amélioration à l'organisation, que celle-ci soit de nature financière (performance), humaine (bien-être au travail) ou autre. La démarche de lancement d'un tel processus est de pouvoir faire face aux problèmes qui surviennent, aux variations d'un environnement et in fine de se tourner vers un futur plus prometteur.

Enfin, le changement organisationnel n'est pas uniquement le fruit d'un processus composé de diverses étapes et dont la poursuite à la lettre garantira une implémentation réussie en toutes circonstances. Bien au contraire, une fois lancé, il s'agit ensuite de se remettre

constamment en question et de se challenger régulièrement au fur et à mesure des étapes afin d'incorporer les résultats et les variantes dans la réflexion et d'ajuster le tir, si besoin est.

Conclusion

Cette première partie a permis de voir que la structure organisationnelle est un élément complexe et central de toute organisation. Elle est impactée par de nombreux facteurs tant internes qu'externes et dont l'ignorance lors de son élaboration peut porter préjudice à l'entreprise et mettre son existence en péril.

De plus, une fois adoptée et développée, la structure n'est pas figée dans le temps. Bien au contraire, elle évolue avec la taille, l'âge de l'entreprise et avec l'environnement dans lequel elle évolue. Elle peut faire l'objet d'une continuelle adaptation dans le cas d'entreprises étant actives sur des marchés dynamiques et très évolutifs.

En outre, le type de structure choisi va impacter le mode de coordination utilisé afin d'articuler, d'harmoniser et d'intégrer le travail de chaque travailleur avec celui des autres, dans un souci d'atteindre l'objectif commun de l'organisation. L'environnement, qui est un facteur hautement décisif dans le cadre de la réflexion structurelle, et plus particulièrement ses caractéristiques, s'avère aussi influencer la coordination.

Ensuite, le management dont la finalité est de permettre l'organisation des membres du personnel et la combinaison de leur travail individuel, s'avère également évolutif, en fonction du type de structure choisi et mis en place en entreprise. Des deux types, stratégique et opérationnel, le second revêt deux dimensions dont la seconde a trait au relationnel, au management des objectifs humains et au développement des membres du personnel au travers de trois axes (les attentes vis-à-vis de la société, la relation avec les autres et le bien-être).

Enfin, le dernier point de cette première partie s'intéresse au changement organisationnel qui relève de l'implémentation de plusieurs éléments, mais pas seulement. Initié par le désir de se tourner vers un meilleur avenir, d'être davantage en conformité avec les croyances des dirigeants ou encore par la nécessité de se conformer à un environnement en perpétuelle mouvance. Le changement organisationnel est un processus qui s'inscrit dans le temps et dont l'intégration de la composante humaine, bien que trop souvent minimisée, est un impératif au succès.

Deuxième partie : L'entreprise libérée, mise en contexte

Introduction

Depuis plusieurs mois, la notion d'entreprise libérée fait couler beaucoup d'encre à son sujet, les enjeux dont il est question et les dérives qui amènent certains dirigeants à en faire usage dans le but d'accroître leur performance financière ou encore de réduire leurs effectifs de travail. Que ce soit dans les journaux, dans les magazines de revues spécialisées, à la radio, sur les réseaux sociaux, sur internet ou encore à la télévision au travers de reportages, l'entreprise libérée est un sujet qui fait énormément réagir les uns et les autres ; tant les fervents défenseurs que les personnes qui ne soutiennent absolument pas cette forme d'entreprise des suites d'une utilisation erronée de celle-ci ou des conséquences qui en découlent.

Au sein de cette seconde partie, cette forme d'entreprise et d'organisation, qualifiée de nouvelle et de révolutionnaire tant par ses adeptes que par les médias sera discutée. Un état des lieux sur ce qui se cache derrière l'entreprise libérée et également ce qu'en disent les médias sera effectué; ceux-là même, qui se sont emparés du phénomène pour le mettre sur un pied d'estale au travers d'articles de journaux et de reportages journaliers. Pour ce faire, divers sujets seront abordés, tels que le concept en lui-même, la gestion dite des « 3% » et l'entreprise « X » et « Y ». Pour clore, les promoteurs de la libération de l'entreprise seront brièvement présentés.

Ensuite, cette partie se poursuivra en s'intéressant à l'entreprise libérée en pratique, c'est-à-dire aux « quatre piliers de la libération » ainsi qu'à son fonctionnement et au changement qui s'opère d'un point de vue des membres de l'entreprise, dont on verra quels en sont désormais les rôles et fonctions. Les enjeux que présente la libération de l'entreprise, ainsi que les dérives qui peuvent survenir suite à une mise en pratique abusive des grands principes seront également expliqués.

Enfin, le cas du « Décathlon » de Namur sera introduit et le contexte dans lequel il a entrepris sa démarche de libération sera présenté. Cette section permettra d'élaborer le cadre de l'analyse faisant l'objet de la quatrième partie du mémoire.

Cette seconde partie est le fruit de nombreuses lectures, qu'il s'agisse de livres, d'articles de journaux ou encore témoignages, ainsi que de la vision de divers reportages et/ou témoignages.

Chapitre 3 : L'entreprise libérée, état des lieux

Ayant connu une forte médiatisation dans le courant de cette dernière année à travers les médias, l'entreprise libérée n'est pourtant pas un type d'organisation qui vient de voir le jour. Bien au contraire, les premières traces de ce concept remontent au XXème siècle, au cours duquel il trouve ses origines aux Etats-Unis.

Robert Townsend, homme d'affaires américain, aurait été l'un des premiers leaders à transformer un environnement de travail de type hiérarchique, classique et faisant abstraction de l'individu comme il en existe encore beaucoup à l'heure actuelle, en un environnement prenant en compte l'Humain, les besoins qu'il éprouve et le mettant au cœur de ses activités.

Cependant, bien que Robert Townsend ait entrepris une démarche se rapprochant de celle évoquée par l'entreprise libérée, le premier patron à avoir réellement fait usage de cette forme managériale se révèle être Bill Gore, le fondateur de l'entreprise américaine Goretex. Pour la petite histoire, Bill Gore a décidé d'instaurer une organisation de ce type au sein de son entreprise qu'il a fondée après avoir quitté son précédent employeur. Dans l'entreprise où il travaillait auparavant, lorsque d'importants dossiers devaient être traités, de petites unités étaient créées et les employés se trouvaient alors tous égaux. La hiérarchie laissait place au partage des compétences et des connaissances. Néanmoins, une fois le dossier traité, la structure hiérarchique reprenait ses droits et l'unité se voyait dissoute. Bill Gore a entrevu là une façon de manager les employés (durant les projets importants) pertinente et qui se rapprochait de ses convictions profondes. Il a donc décidé d'en faire de même dans son entreprise, mais de manière permanente et non uniquement ponctuelle.

1. Concept

Avant de s'intéresser à ce qu'est l'entreprise libérée, ce en quoi consiste ce « phénomène de mode », tel qu'il peut être ressenti au vu de la médiatisation qui en est faite, et ce qui se cache derrière un terme aussi évocateur, voyons dans un premier temps ce que n'est pas l'entreprise libérée (Apm, 2016) :

- Ce n'est pas un espace dépourvu de règles où règne l'anarchie et le chaos,
- Les employés ne sont pas libres de faire tout ce qu'ils veulent comme bon leur semble,
- Les décisions ne sont pas systématiquement prises par tout le monde tout le temps,
- Ce n'est pas une recette miracle permettant d'accroître les gains financiers ou de rendre les travailleurs heureux sur le lieu de travail en vue de les rendre plus performants,
- Ce n'est pas une méthode universelle qu'il suffirait d'appliquer.

Maintenant qu'on sait ce que n'est pas une entreprise libérée, ce qu'elle est et ce en quoi elle consiste peut être défini. L'entreprise libérée repose sur une totale confiance accordée aux employés et sur la croyance des chefs d'entreprises que les individus n'ont finalement pas besoin de s'entendre dire comment effectuer leur travail et les tâches qui y sont associées pour que ce dernier soit correctement réalisé. De plus, ces mêmes individus, lorsqu'ils sont laissés libres, il est entendu par libre qu'ils ne se voient plus dicter leur façon de travailler, peuvent mettre au profit de l'organisation toutes leurs compétences et leur savoir-faire qu'ils n'avaient jusque-là peut être pas la possibilité d'exploiter ou du moins pas totalement comme ils le désiraient.

C'est un changement significatif et de taille qui ne s'opère pas du jour au lendemain mais qui demande réflexion et patience et qui marque une coupure nette avec un précédent mode de fonctionnement bien connu, le fonctionnement hiérarchique et la vision top-down qui sont, à en croire ceux qui s'y opposent fermement, obsolètes et voués à être remplacés.

L'idée est pour le(s) dirigeant(s) de l'entreprise de supprimer toute forme de gestion directionnelle, de recours au mécanisme de la carotte et du bâton et de créer un environnement qui soit approprié et favorise l'autodirection, la réflexion et l'autocontrôle. Un environnement au sein duquel les employés peuvent se développer et se poser les bonnes questions afin de déterminer la meilleure façon qui soit pour s'acquitter de leurs tâches. L'initiative et le potentiel, qui sont généralement des éléments étouffés par une pression hiérarchique trop importante, sont libérés. En plus de ce cadre, la création d'une vision commune et appropriable par tous renforce la volonté de vouloir donner aux employés le contrôle de leur emploi.

Derrière cette forme d'entreprise se trouvent deux pensées fortes : premièrement, les employés n'ont pas besoin d'être purement dirigés, contrôlés et d'être contraints pour avancer et donner le meilleur d'eux-mêmes. Les individus réagissent à l'environnement dans lequel ils se trouvent et ont une capacité d'adaptation élevée. S'ils sont placés dans une structure hiérarchique, ils agiront comme l'organisation attend d'eux qu'ils agissent, c'est-à-dire conformément à des procédures et à des règles édictées. Ils ne sortiront pas du cadre qui leur a été fixé et n'utiliseront par conséquent pas leurs compétences au maximum de leur potentiel.

Deuxièmement, ce sont ceux qui se trouvent au plus près du terrain qui possèdent les informations nécessaires à la bonne prise de décision et qui sont les plus à même de faire le bon choix. En outre, donner le pouvoir de décider aux membres du personnel se trouvant « au bas de l'échelle » permet aussi une responsabilisation de ces derniers et une plus grande réactivité. Procurant par conséquent un avantage compétitif dans bien des situations.

A contrario, s'ils sont placés dans un environnement ne leur dictant plus la manière de procéder, ne les confinant plus dans un moule dont ils ne peuvent sortir et ayant supprimé tout éléments ne faisant plus sens comme des procédures inutiles ou encore des pointeuses, ils se retrouveront dans une position favorisant la réflexion et la pleine utilisation de leurs compétences. Ils ne sont dès lors plus bridés mais sont libres d'évoluer dans un cadre propice à la confiance et au développement.

In fine, les employés se sentent bien plus responsabilisés, adoptent une meilleure attitude vis-à-vis de leur vie professionnelle et, d'après certains employés travaillant pour une société ayant opté pour un tel management (« Chronoflex », « Harley Davidson », « Décathlon »), cela se ressent dans la vie privée également. De plus, ils sont davantage investis dans leurs missions car ils peuvent en comprendre le sens et en voir l'impact sur l'organisation.

De manière simplifiée, et pour reprendre les mots, avec lesquels nous nous accordons, de Stanislas Desjonquères (Apm, 2016), patron de l'entreprise libérée « Biose » qui se situe en Auvergne (France), l'entreprise libérée c'est « *un état d'esprit et un style de leadership dont le but est de maximiser la motivation des personnes [...] et leur épanouissement.* »

2. Gestion pour les 3%

Comme vu ci-dessus, deux pensées se dégagent du management qui accompagne l'entreprise libérée. Les dirigeants y adhérant soutiennent bien souvent une troisième pensée qui est la suivante : les règles et procédures qui sont établies constituent un frein considérable à la motivation et l'épanouissement des employés qui sont tous deux des facteurs importants à la réussite de l'organisation.

Historiquement, les procédures et les règles ont été mises en place lorsque les entreprises ont dû faire face à une main d'œuvre non qualifiée et présentant un manque de connaissances et/ou de compétences. Mettre au point une façon de procéder et des contrôles appropriés s'est alors avéré la solution adéquate pour faire usage d'une main d'œuvre revêtant ces caractéristiques.

Lorsqu'on parle d'entreprise libérée, une notion revient à plusieurs reprises, il s'agit du management pour les 3%. Elle sous-entend que les managers ont tendance à s'attarder sur de petites choses qui ne vont pas et à régler des problèmes mineurs au lieu de s'attaquer à ceux qui en sont vraiment. Cela ne concerne en général qu'une infime partie des employés. Pour ce faire, le management crée des règles qui ont pour but de les faire disparaître et de rétablir l'ordre, du

moins en surface car cela en fait apparaître de nouvelles. Toutefois, les règles s'appliquent à l'entièreté des employés, touchant nombre d'entre eux qui se sentent injustement punis.

Non seulement les 3% à qui sont destinées ces règles trouvent dans bien des cas la manière de les contourner, ce qui donne lieu à de nouvelles idées de la part du management pour les contrer, mais cela peut entraîner également une démotivation auprès de ceux qui ne sont initialement pas visés par ces nouvelles réglementations.

3. Entreprise « comment » (X) et entreprise « pourquoi » (Y)

En plus de la gestion pour les 3%, deux autres notions reviennent constamment. Il s'agit de l'entreprise « comment » ou « X » et de l'entreprise « pourquoi » ou « Y », selon Douglas McGregor (1970, cité par Verrier et Bourgeois, 2016, pp. 18-19).

L'entreprise « X » : les employés éviteront le travail s'ils le peuvent, ce qui donne tout naturellement place à la création de contrôles, de directives et de moyens de pression. De plus, ils ont une aversion aux responsabilités et préfèrent être dirigés pour pouvoir y échapper.

L'entreprise « Y » : à l'inverse des idées présentées pour l'entreprise « X », les employés n'ont pas besoin de contrôle ou de menaces pour effectuer leur travail. L'autocontrôle et la satisfaction personnelle suffisent à se motiver et à se dépasser. Ils recherchent à obtenir des responsabilités et leur potentiel de réflexion est utilisé au maximum.

On voit donc entre ces deux types d'entreprises une nette distinction. Dans le cas des entreprises « X », les employés savent comment exécuter leurs tâches, il s'agit davantage d'un style managérial bureaucratique et hiérarchique classique. Alors que dans l'entreprise « Y », les membres du personnel connaissent le sens de leur travail et peuvent en voir l'impact, ce qui se rapproche des mécanismes de fonctionnement et des valeurs prônées par l'entreprise libérée.

Elle se range dans la catégorie de l'entreprise « pourquoi » et va même plus loin dans le concept et les idées, comme il le sera démontré et expliqué dans les pages qui suivent.

4. Promoteurs de l'entreprise libérée

Parmi les promoteurs de l'entreprise libérée ainsi que les succès, peuvent être cités Isaac Getz et Brian M. Carney, Jean-François Zobrist, Alexandre Gérard ou encore Bill Gore, le ministre belge de la sécurité sociale et le « Décathlon » de Namur qui sera présenté par après. Les deux premières personnes sont des chercheurs et écrivains, les autres ont décidé de sauter le pas et ont instauré les principes fondamentaux de l'entreprise libérée au sein de leur organisation et ce de manière brillante.

Outre ces personnes qui revendiquent les bienfaits de la libération de l'entreprise, comme pour tout sujet, d'autres s'y opposent car à leurs yeux la structure organisationnelle et le management actuels répondent aux besoins des sociétés et fonctionnent correctement. Elles ne voient donc pas de raison d'en changer.

4.1. Isaac Getz et Brian M. Carney

Isaac Getz et Brian M. Carney sont tous deux les auteurs de l'incontournable ouvrage de référence en matière d'entreprise libérée, s'intitulant « Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises ».

Isaac Getz est détenteur d'un doctorat en psychologie et en management et a écrit de nombreux livres et articles sur le thème du management des entreprises. Il est également professeur à « l'ESCP Europe » et donne à l'occasion des conférences sur l'entreprise libérée ; sujet qui l'a rendu populaire en France après avoir écrit « Liberté & Cie ». C'est d'ailleurs cette popularité française qui l'a propulsé comme étant le spécialiste incontournable en la matière.

Brian M. Carney possède un master en psychologie et fait partie des membres de rédaction du « Wall Street Journal Europe ». Il est également auteur de nombreux écrits et lauréat de deux titres dans le domaine de la rédaction et du journalisme.

Tous deux défendent et mettent en avant l'entreprise libérée comme la solution de demain pour les entreprises en difficulté et pour celles désirant devenir les meilleures sur leurs marchés, avec les bienfaits et les avantages que promeut la mise en place d'un tel changement.

4.2. Jean-François Zobrist et Alexandre Gérard

Ils ont tous les deux été dirigeants d'entreprise et ont décidé de libérer leur société respective en suivant leurs convictions profondes selon lesquelles les salariés, tous égaux entre eux et mis au centre des décisions, n'ont pas besoin de se voir dicter leur travail.

Jean-François Zobrist a été le leader libérateur de l'entreprise « Favi », pendant presque 30 ans, soit de 1983 à 2009, située en France et comptant près de 600 collaborateurs. Il a d'abord commencé par supprimer de petites choses comme la pointeuse et les primes individuelles afin d'instaurer un climat plus serein où règne la confiance. Son management a permis à « Favi » de devenir une entreprise de référence, à la pointe, réactive et leader mondial sur son marché.

Alexandre Gérard a quant à lui libéré la société « Chronoflex », située en France également et qui compte 300 collaborateurs, dont il est toujours à l'heure actuelle le leader libérateur. C'est suite à la crise qui a touché son entreprise en 2009 et à sa rencontre avec Isaac

Getz et Jean-François Zobrist qu'il décide de revoir la structure de la société, d'adopter un management plus souple et de placer une pleine confiance en ses collaborateurs. « Chronoflex » est aussi leader de son marché en France et enregistre de belles croissances.

Chapitre 4 : L'entreprise libérée en pratique

1. « Quatre piliers de la libération »

Bien que l'on ne puisse pas réellement parler de processus de libération de l'entreprise ou encore de marche à suivre, pour la simple et bonne raison qu'il n'en existe pas, les entreprises étant toutes différentes et les dirigeants (desquels part la volonté de se tourner vers une entreprise libérée) aussi, les essais réalisés à ce jour ont permis de mettre en évidence ce que Getz et Carney (2016, p. 15) appellent les « *quatre piliers de la libération*. »

Le premier pilier consiste pour les dirigeants à arrêter de parler et à laisser la parole aux employés. Au lieu de donner les directives, il faut écouter les travailleurs, les laisser exprimer leurs besoins et renoncer à tous les symboles créant une distinction entre eux. C'est-à-dire que les signes distinctifs et les privilèges sont mis au placard pour laisser place à l'égalité (ex : les places de parking réservées aux dirigeants et cadres sont supprimées).

Le second pilier a pour challenge d'amener les dirigeants à communiquer la vision qu'ils ont aux équipes les entourant afin que ces dernières puissent se l'approprier et la véhiculer à leur tour. Pour ce faire, les employés doivent participer à l'élaboration de la vision et y apporter des valeurs qu'ils veulent voir appliquées au quotidien. Mieux comprendre la vision et pouvoir se l'approprier permet d'engager davantage les employés qui se sentent acteurs du changement et non plus uniquement destinataires. Il est primordial de réaliser le premier pilier avant d'aborder celui-ci car les travailleurs n'auront pas envie d'adhérer à une vision et une cause commune s'ils ne sont pas traités en égaux et s'ils sentent que certaines personnes en tireront plus profit que d'autres.

Comme le souligne Stanislas Desjonquères (Apm, 2016), leader libérateur de l'entreprise libérée « Biose », dans le témoignage de son expérience, les dirigeants pensent bien trop souvent que parce qu'ils détiennent la vision de leur entreprise et qu'ils la comprennent, il en va de même pour les salariés. Or, son expérience en prouve le contraire ; d'un employé à un autre, d'un département à un autre, la vision est comprise et traduite différemment.

Le troisième pilier amène les instigateurs de la libération à construire un environnement dans lequel les employés vont s'automotiver, s'autogérer et s'autocontrôler. On ne leur dit plus comment organiser leur travail ni comment le faire, ils ont maintenant carte blanche, tout en

respectant le sens, la vision et la philosophie de la société. Cette liberté d'organisation a pour objectif de les responsabiliser davantage et de les rendre acteurs de leur travail. Bien sûr, ce n'est pas tout de leur laisser carte blanche, il faut également que cette liberté qui leur est conférée s'accompagne de la mise à disposition de moyens et d'objectifs fixés en commun.

Enfin, le quatrième et dernier pilier de la libération de l'entreprise consiste à tout mettre en œuvre afin de préserver cet environnement créé et cette liberté acquise. Par exemple, la venue d'un nouveau collaborateur qui souhaiterait établir des règles, ou qui aurait des idées s'éloignant de ce qui a précédemment été construit, et par conséquent de reprendre une partie de cette liberté, mettrait en péril toute l'organisation. Il est important et même impératif que l'ensemble des actions et des décisions qui sont prises à ce stade de la libération soient en adéquation avec la vision promulguée.

2. Fonctionnement de l'entreprise libérée

Comme mentionné précédemment, l'entreprise libérée repose donc sur la suppression des niveaux hiérarchiques tels qu'on les connaît habituellement, la redéfinition des fonctions, l'égalité entre les employés et l'autonomie de ces derniers. Mais ce n'est pas parce qu'il n'y a plus de hiérarchie pyramidale et de cadres ou de dirigeants que c'est pour autant l'anarchie au sein de l'organisation. En ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise libérée et son organisation, diverses précisions sont à émettre afin de mieux la comprendre.

Premièrement, la libération de l'entreprise et l'autonomie des employés ne signifient pas qu'ils peuvent faire comme bon leur semble, en décidant d'ignorer et/ou d'appliquer les règles qu'ils veulent et en prenant des décisions au gré de leur humeur. Bien au contraire, des règles persistent et permettent aux employés de coexister et d'agir ensemble. Comme le souligne Bob Koski, leader libérateur de l'entreprise « Sun Hydraulics », « [...] *c'est au contraire un environnement hautement orchestré et discipliné qui cherche à utiliser les forces et l'intelligence du personnel* » (Getz et Carney, 2016, p. 120). Lorsque qu'une décision doit être prise, les personnes concernées en sont avisées et sont soit conviées à donner leur opinion soit elles l'émettent auprès d'un délégué qui les représentera concernant les décisions plus globales et impactant l'ensemble des employés.

Deuxièmement, la suppression de la hiérarchie n'entraîne pas un licenciement des cadres et des dirigeants, mais un « redesign » des postes qu'ils occupaient auparavant, ce qui se traduit par une redéfinition de leurs fonctions et de leurs tâches. Pour ce qui est des employés, leurs rôles sont aussi revus. Il persiste tout de même une certaine forme de hiérarchie cachée,

puisque des statuts existent encore et toujours, mais qui revêt un caractère plat comme le démontrera l'analyse du cas de « Décathlon » Namur.

2.1. Dirigeant

Dans l'entreprise libérée, on ne parle plus de dirigeant mais de leader libérateur. Alors qu'il détenait généralement jusque-là le pouvoir de la prise de décision et le contrôle sur les employés, ces fonctions non plus lieu d'être. Selon les expériences vécues et rapportées par les auteurs dans leurs écrits, les dirigeants se destituent de leur pouvoir pour le mettre en possession de leurs salariés.

À la place d'assurer le rôle qu'on leur connaît, ils sont le garant de la vision commune de l'organisation et ont la responsabilité de la construire, en étroite collaboration avec les membres de la société, de la leur transmettre et de s'assurer de la bonne compréhension de celle-ci.

En effet, c'est cette vision qui va guider les individus dans la réalisation de leur travail. Il est par conséquent primordial qu'ils participent à son élaboration afin de pouvoir au mieux se l'approprier et la faire transparaître dans leurs activités. De plus, y prendre part fait sens et, quelque part, contribue à la valorisation personnelle de tout un chacun. La vision ne doit pas venir du dirigeant lui-même. Cependant, il est en charge de la faire émaner de ses collaborateurs de par l'écoute et la compréhension des valeurs et des besoins qui sont exprimés.

Ensuite, dans certaines entreprises comme c'est le cas chez « Chronoflex », l'ancien patron a besoin de s'éloigner quelque peu de son organisation dans l'optique de laisser davantage d'espace aux employés pour qu'ils se l'approprient. Pour reprendre les mots de l'ancien dirigeant de cette société, *« ce qui est très important c'est de trouver la bonne distance avec l'organisation. Si je suis trop près, je sais que j'influe négativement parce que je représente le patron classique que j'ai été pendant 15 ans. Si je suis trop loin, je ne peux pas assurer ce rôle de gardien. L'idée c'est de trouver la bonne distance, être présent pour rassurer et être le relai quand il y a besoin de quelque chose mais suffisamment de laisser de l'espace pour qu'ils [les collaborateurs] puissent construire eux-mêmes l'avenir de la boîte »* (France3, 2014).

Enfin, le leader libérateur doit s'assurer de fournir les outils et les moyens requis à la poursuite de la vision et des objectifs qui en découlent. Sans cela, les efforts consentis en vue de la réalisation des « quatre piliers de la libération » n'auraient pas énormément d'impact.

2.2. Management intermédiaire

Tout comme on ne parle plus de dirigeant, on ne parle plus de cadre, de chef ou de manager. Les termes utilisés diffèrent d'une organisation à une autre : animateur, accompagnateur, coach, etc.

Alors qu'ils avaient pour rôle de diriger une équipe, d'en contrôler la performance et de servir d'intermédiaire entre les employés et les dirigeants, ils possèdent désormais pour mission d'accompagner les salariés et de les épauler dans leurs activités et leur autonomie. Ils viennent également en support afin de les aider à s'autodiriger et à s'autocontrôler. Outre ces fonctions, ils interviennent afin de pouvoir mettre à disposition leurs compétences lors de la nécessité de prendre une décision. Ils apportent leur regard mais ne prennent en aucun cas le pas sur les employés qui restent maîtres de la décision, comme c'est le cas chez « Décathlon » Namur et dont certains exemples illustreront ces éléments.

Cependant, les choses ne sont pas si simples dans la réalité. Lors de la libération de l'entreprise, les postes de management intermédiaire sont souvent la plus grosse cible. La raison en est que les leaders libérateurs sont convaincus de la responsabilité des managers dans le désengagement dont font preuve les employés. Les personnes occupant ces postes peuvent émettre deux types de réactions :

- Soit elles décident de s'opposer au mouvement de libération. Dans le cas présent, elles font face à une idéologie forte et à une vision commune supportée par le reste de l'organisation. Sous la pression, ces personnes auront tendance à quitter l'entreprise.
- Soit elles décident d'accepter le changement et prennent volontiers part à la redéfinition de leurs tâches. Elles y voient alors une motivation et une valorisation.

Peu importe le choix opéré, l'implication du leader libérateur auprès des managers est importante pour pouvoir les rassurer et les aider à entrevoir de nouvelles possibilités de carrière.

2.3. Employé

Enfin, le terme « employé » n'est également plus d'actualité au sein d'organisations dites libérées. On parle de collaborateurs. Tout comme pour les dirigeants et les cadres, leurs rôles et leurs fonctions ont été bousculés et redéfinis et leurs préférences prises en compte.

Alors que dans bien des cas les salariés n'avaient pas droit à la parole lorsque venait le moment de prendre des décisions pour l'ensemble de l'entreprise, les collaborateurs, comme mentionné précédemment, se voient dès à présent pourvus de ce pouvoir et disposent de plus

de responsabilités. En effet, l'une des idées essentielles de l'entreprise libérée est de penser que les individus les plus proches du terrain et de la réalité sont ceux disposant des informations. Partant de ce postulat, la prise de certaines décisions leur est confiée. En cas de décision très importante, les collaborateurs peuvent toujours faire appel aux animateurs dont l'un des rôles consiste à les accompagner et les conseiller sur ce genre de tâche.

Il en est aussi fini du management répressif ainsi que de la surveillance et du contrôle des travailleurs comme bon nombre d'entre eux l'ont expérimenté au cours de leur carrière. Les collaborateurs s'organisent désormais en petites unités responsables (de taille allant jusqu'à 200 individus maximum) et élisent un de leurs compères comme personne les représentant lors de conseils ou de prise de décisions de grande ampleur. De fait, il n'est pas pensable de réunir tous les collaborateurs autour d'une table.

À titre d'exemple, dans les sociétés telles que « Chronoflex » ou encore « Sun Hydraulics », lorsqu'il faut embaucher un nouveau collaborateur ce sont les équipes dans le besoin qui s'en charge et non pas le département des ressources humaines.

3. En résumé

Jusqu'à présent nous avons parlé de suppression de la hiérarchie, ce mot peut être considéré comme fort ou incorrect par certains. De fait, on ne peut pas parler de suppression pure et dure de la ligne hiérarchique, car une fois libérée, l'entreprise va tout de même élire des chefs de groupe assurant la coordination entre les unités par exemple. Toutefois, il ne s'agira plus d'une hiérarchie comme beaucoup la connaissent, directive, bureaucratique et rigide, mais bien d'une hiérarchie épurée, accompagnatrice et à l'écoute, où les rapports de force n'ont plus leur place.

Quant aux titres attribués (cadre, chef, manager, etc.), ils seront supprimés, du moins en interne. Lorsque l'organisation doit interagir avec d'autres acteurs, les employés reprennent leurs titres car cela pourrait porter à confusion lors des échanges avec des personnes externes à la société et n'ayant pas d'affinités avec ces pratiques. À titre exemple, lorsqu'un client de l'entreprise souhaite s'adresser à un directeur d'achat, il préférera être face à une personne portant ce titre plutôt que face au coach de l'univers achat. Il n'en comprendrait pas le titre et ce que cela implique, ce qui de plus n'est ni sa préoccupation ni ce qu'on lui demande.

Toutefois, même si les personnes adhèrent à la libération de l'entreprise et à l'ensemble des changements qui en découlent, elles passeront presque systématiquement par la phase de questionnement les amenant à se demander si elles en seront capables. Peut-être ce

questionnement est-il plus marqué auprès des managers dont la suppression des postes entraîne les questions suivantes : « ai-je encore ma place au sein de l'organisation ? », « se soucie-t-on encore de moi ? », « ai-je encore une quelconque importance ? » et bien d'autres.

Les acteurs, quels qu'ils soient, doivent être accompagnés dans ce que seront leurs nouvelles fonctions. Motiver et animer pour les uns, prendre de l'autonomie et s'autodiriger pour les autres. Il n'est pas donné à tout le monde de s'autodiriger ou de lâcher du lest lorsque la direction et le contrôle ont été pendant longtemps les moyens de management par excellence.

4. Enjeux et dérives

La question de l'entreprise libérée soulève de nombreux enjeux. Elle peut également mener à des dérives lorsque son utilisation est détournée de son but initial. Il ressort des « success-story » que les trois principales conséquences de la libération de l'entreprise sont une prospérité, une croissance et un bonheur au travail accrus. Découlent également de ces éléments un bien-être au travail amélioré et un taux d'absentéisme diminué.

Voici le témoignage d'un employé de l'entreprise « Sogilis » : *« j'ai la sensation que grâce à une structure horizontale, sans relations hiérarchiques, les échanges sont plus vrais et sincères. [...] on est responsable des choix qui vont guider le projet »* (Nassif, 2015).

L'un des premiers enjeux est de faire adhérer les salariés à une idéologie forte qui est celle d'une personne, le leader libérateur. Cette idéologie pousse les collaborateurs à sortir de leur zone de confort dans laquelle les responsabilités sont moindres et la coordination avec les autres est arrangée. Elle va en quelque sorte opérer un tri naturel : les individus n'y adhérant pas partiront d'eux-mêmes. Il est primordial que le leader soit convaincu de la capacité de ses employés à s'adapter au changement et, pour éviter la perte de bons éléments, de prévoir un accompagnement de ses collaborateurs vers le changement. Cet accompagnement peut notamment se faire sous forme d'entretiens individuels et de groupe ou en ayant recours à un organisme externe dont c'est la spécialité.

Tout aussi importante, et comme précédemment mentionnée, la revalorisation du management intermédiaire en constitue un de taille.

Un autre pari est de compter sur l'ajustement mutuel comme moyen de coordination du travail. En ayant la responsabilité de gérer eux-mêmes leur travail, les collaborateurs doivent aussi consulter et prendre en compte les avis de leurs pairs. Ils ne sont pas seuls et doivent composer avec un tout, les amenant à constituer une organisation sur mesure, dont eux seuls ont le pouvoir et, de surcroît, l'autonomie.

Il existe également un enjeu en termes de pouvoir et qui est pour les leaders libérateurs de ne pas reprendre le contrôle en période de crise, mais bien de le laisser aux collaborateurs afin qu'ils gèrent la situation. Leur enlever pourrait se révéler être un signe de manque de confiance et de contradiction avec le discours tenu jusque-là. Rien ne les empêche cependant à les guider et partager avec eux l'expertise engrangée tout au long de leur carrière.

Ensuite, jouer la carte de la libération de l'entreprise et de l'octroi de la confiance implique une communication interne transparente sur l'entièreté des activités de la société. Être au fait de l'ensemble des informations permet une prise de décision plus éclairée et en toute connaissance de cause.

Alors que tout semble parfait et rose sur le papier, la réalité se révèle différente lorsque les dirigeants ou membres du personnel tentent de profiter des éléments de l'entreprise libérée. L'entreprise « Auchan » en a fait l'expérience. La libération de l'organisation amène les collaborateurs à endosser parfois plusieurs fonctions et à assumer davantage de responsabilités. Cependant, l'entreprise en profite et ne les rémunère pas en conséquence, leur demandant de faire plus pour le même salaire ; ce que certains voient comme de l'exploitation et/ou une surcharge de travail.

« Auchan », toujours, a aussi profité de la libération de son organisation pour licencier une bonne partie de son management intermédiaire au lieu de redessiner ses postes et de lui octroyer une nouvelle place en son sein. Combinée avec la précédente dérive, l'entreprise libérée peut être vue comme le moyen de se séparer de certains employés, tout en conservant le même niveau d'activité en faisant endosser le rôle des individus manquants à ceux qui restent.

En termes de contrôle, ce dernier est réalisé par chaque collaborateur. Il ne faut toutefois pas basculer vers une situation dans laquelle les individus se surveillent mutuellement et où tout le monde contrôle tout le monde, ce qui instaurerait un climat de méfiance.

Une autre dérive, ayant trait à la responsabilité, peut également voir le jour. La libération de l'entreprise ne doit pas être interprétée comme un moyen de pouvoir décharger ses responsabilités sur le dos de ses collègues puisqu'elle revendique un partage des compétences et des savoirs. Certaines d'entre elles doivent rester dans le chef de la personne qui en a initialement la charge car certaines décisions lui incombent toujours. Penser le contraire pourrait alors mener à une situation dans laquelle les collaborateurs se trouvent avec trop de poids sur les épaules et ne parviennent pas à assumer cette surcharge.

Chapitre 5 : Le « Décathlon » de Namur

1. Groupe « Décathlon » et Namur

Faisant partie d'un groupe international œuvrant dans le domaine du « retail », le « Décathlon » de Namur a entamé sa libération dans le courant de l'année 2014-2015. Il est le magasin de Belgique le plus avancé dans l'application des principes fondamentaux de l'entreprise libérée et en inspire quelques-uns du même réseau, mais pas que. Énormément sollicité pour donner des interviews, il donne également l'envie à des patrons d'autres entreprises de pousser les portes du magasin et de voir ce qui se cache derrière la libération d'entreprise.

2. Prémices du changement

La libération du magasin de Namur prend son inspiration à un double niveau : d'une part le groupe « Décathlon » en lui-même et d'autre part l'ancienne direction du magasin.

2.1. Groupe « Décathlon » Belgique

Tout d'abord, il s'agit de la volonté de « Décathlon » Belgique de s'inscrire dans une démarche de changement et de se diriger davantage vers une structure plus proche de l'humain, au travers de la libération d'entreprise.

Ensuite, les valeurs prônées par l'enseigne, qui ont toujours fait partie de son ADN et qui sont au nombre de deux. Premièrement, la vitalité : *« la vitalité c'est la vie, l'activité intense, l'énergie, l'entrain, la vigueur. Nos collaborateurs sont pleins de vitalité car ils sont avant tout positifs et pleins d'énergie. Ils sont enthousiastes, aiment l'innovation et la création, cherchent sans relâche à progresser et à faire évoluer les choses »* (Décathlon, 2016b).

Deuxièmement, la responsabilité : *« être responsable, cela consiste à prendre des décisions, à agir pour leur mise en œuvre. Nos collaborateurs assument le poids de ces décisions vis-à-vis de leur équipe et de leurs clients. C'est aussi anticiper les défis et enjeux sociétaux pour orienter nos actions en faveur du développement durable. Il est aussi de notre responsabilité de garantir la sécurité de nos clients et de nos équipes à travers le monde »* (Op-cit).

Enfin, ce qui se nomme « notre cadre de jeu », créé et utilisé par l'ensemble des magasins « Décathlon » bien avant de rentrer dans le processus de libération.

Nadler et al. (1992, cité par Chan, 2002, p.99) ont observé que parmi les règles qui définissent le comportement à adopter en entreprise, beaucoup d'entre elles ne sont pas écrites et résultent de valeurs, de croyances et de suppositions dont la combinaison permet de les faire

émerger. C'est également ce qui peut être remarqué chez « Décathlon » qui ne définit au travers de son cadre de jeu que les règles les plus importantes en matière de comportement.



Figure 2 : Notre cadre de jeu (de Lovinfosse, 2016)

Bien plus qu'une simple affiche exposée dans les locaux, il sert de référent et en quelque sorte de guide pour les employés et se compose de phrases que voici :

- « Prenez conseil et décidez » : auprès de leurs collègues qui sont en mesure de les accompagner et de les guider dans leurs réflexions et démarches afin d'obtenir leurs avis et de bénéficier de leur expérience en la matière. Une fois toutes les informations obtenues et les zones d'ombres éclaircies, il leur appartient de poser des actes réfléchis.
- « Prenez du plaisir et partagez » : prendre plaisir à ce que l'on fait et prendre plaisir en travaillant. Ensuite, le partage d'idées et d'expériences est essentiel car il fait émerger de nouvelles initiatives et de nouvelles compétences.
- « Soyez vous-même » : venir tel que l'on est, avec son lot de compétences, de qualités et de défauts. Cette phrase reflète aussi la notion de transparence qui est de mise à tous les niveaux (dans sa façon d'agir mais également de l'information).
- « Osez, faites confiance » : oser entreprendre, oser défendre ses croyances, ses idées et aller au bout de ses initiatives et de ses objectifs. C'est également se faire confiance à soi et croire en ses propres capacités.
- « Soyez efficaces, simples, essayez, apprenez » : l'apprentissage par essai-erreur est fortement utilisé. Les employés sont encouragés, à se lancer dans leurs projets et à ne

pas abandonner leurs idées. En cas d'erreur, ils seront accompagnés afin d'identifier les causes et en tirer les enseignements pour ne pas les reproduire

2.2. La direction du magasin de Namur

Avant de réaliser cet important changement, le directeur du magasin en poste à l'époque montrait déjà un intérêt pour cette forme de structure et le management plus humain qui l'accompagne. L'idée et l'envie de poser un regard autre vient du groupe « Décathlon » mais c'est l'ancien directeur qui a su instaurer un certain climat de confiance au sein de l'organisation et ainsi insuffler ses idées aux employés. In fine, c'est ce climat mis en place qui a permis et a favorisé la libération du « Décathlon » de Namur.

Comme précédemment cité, c'est dans le courant de l'année 2014 que le magasin a entamé le processus, alors que la direction classique était encore en place, mais c'est en 2015 que cette libération prend un tournant considérable, avec le départ du directeur, laissant le magasin de Namur sans directeur général à sa tête.

S'est alors posée la question cruciale qui a permis au « Décathlon » de franchir un point de non-retour : « allons-nous chercher à remplacer le directeur sortant par un nouveau, au risque de voir quelqu'un ne portant pas les mêmes idées et n'ayant pas les mêmes convictions en matière d'entreprise prendre sa place ? Ou allons-nous prendre les rênes du magasin et en assurer la gestion en interne ? » Le directeur en formation et les deux responsables restants (d'exploitation et de caisse) ont alors commencé à réfléchir à une alternative au recrutement classique d'un nouveau directeur. Ils ont donc opté pour une toute autre solution qui est celle de se passer de directeur général au profit d'une cogestion. Pour ce faire, ils ont énormément réfléchi sur la manière dont ils devaient mettre les choses en place, ils ont pris conseil auprès des autres membres du personnel du magasin et sont arrivés à la conclusion qu'il fallait recruter une quatrième personne dans le but d'assurer à quatre la gestion du magasin.

Ce qui a également motivé cette décision de se diriger vers une cogérance a été la crainte de se confronter à un nouveau directeur, qui peut avoir un impact très fort sur le magasin en amenant ses propres idées et une nouvelle vision. Ces nouveaux éléments pourraient se révéler être trop différents et par conséquent nuire au cheminement et travail déjà entamés.

Conclusion

En conclusion, et pour résumer cette seconde partie, l'entreprise libérée semble avoir été sous l'emprise des médias et sous le feu des projecteurs pendant plusieurs mois. Le sujet a

fréquemment été abordé au cours de cette année écoulée, de nombreux articles ont été publiés, des reportages ont été réalisés et des témoignages recueillis.

Les enjeux qui en découlent sont importants et peuvent, s'ils sont correctement maîtrisés, aboutir à des résultats plus que satisfaisants et bénéfiques pour l'organisation (hausse de la motivation, de l'implication, de l'épanouissement, des performances de l'entreprise, etc.). Toutefois, l'utilisation de ces grands principes cache, selon l'interprétation que certains en font, un désir de se passer du management intermédiaire se traduisant par un licenciement entachant son image ou encore la volonté de se défaire de certaines des responsabilités qui leur incombent.

L'entreprise libérée peut s'appliquer à toute taille d'entreprise, comme le démontrent les exemples concrets étudiés par Getz et Carney, et à des entreprises œuvrant dans différents domaines d'activité, pour autant que la direction et ses salariés s'en sentent capables. Néanmoins, une réserve que ces auteurs ne font pas peut être émise : une telle structure et forme de management n'est pas applicable dans les milieux très fermés tels que l'armée, l'Église ou le système carcéral, où la structure classique de commandement est de rigueur.

La libération de l'entreprise part de la volonté et des convictions des dirigeants que les employés n'aiment pas être commandés et contrôlés et repose sur une certaine confiance qui leur est accordée. Ce changement organisationnel ne se fait pas en un jour mais s'inscrit sur le long terme et demande beaucoup de patience ainsi que de compromis de la part des intervenants. Il n'existe pas de recette miracle garantissant des résultats concluants mais les cas concrets révèlent le passage par quatre piliers qui permettent de constituer un fil conducteur. Premièrement, laisser la parole aux employés et les écouter. Deuxièmement, définir une vision commune, la communiquer et laisser les collaborateurs se l'approprier. Troisièmement, construire un environnement incitant à s'autodiriger, s'autocontrôler et s'autoévaluer. Quatrièmement, préserver cet environnement et la vision commune.

Des suites de ces piliers, un « redesign » des postes s'opère, les dirigeants deviennent des leaders libérateurs, les managers des accompagnateurs et les employés des collaborateurs.

Une fois libérée, l'organisation repose sur une structure plate, non conventionnelle au sein de laquelle le management autoritaire et la hiérarchie ont laissé place à l'ajustement mutuel, l'autogestion, la confiance, la responsabilisation des collaborateurs et la coordination des uns avec les autres, le tout animé par une vision commune. Toutefois, dans certains cas libérer l'entreprise n'efface pas entièrement toute forme hiérarchique mais peut donner vie à un nouveau type de hiérarchie établi d'un commun accord par les collaborateurs.

Cette forme de structure a également pour force, à terme, de rendre l'organisation indépendante du leader libérateur qui, en cas de départ, ne met pas en péril l'existence de l'organisation telle que définie mais en assure aussi la pérennité.

Le passage à un tel mode de management ne résulte pas uniquement de la volonté de libérer les employés et leur faire confiance, mais également de répondre à une situation problématique, ou du moins qui pose question.

- « Chronoflex » : comment éviter le naufrage suite à une croissance importante du nombre de salariés sans avoir réfléchi au mode de fonctionnement pendant plusieurs années ?
- « SPF Sécurité Sociale » : comment attirer de nouveaux talents ?
- « Décathlon de Namur » : veut-on prendre le risque de voir un nouveau directeur arriver et mettre en péril le chemin accompli ?

Enfin, le contexte dans lequel se trouvent le groupe « Décathlon » et le magasin situé à Namur montre que certains des éléments revendiqués dans la libération d'entreprise étaient déjà ancrés dans l'ADN de la marque, notamment dans ce qui se nomme « notre cadre de jeu ».

Initié par l'ancien directeur en fonction qui était convaincu de la nécessité de se tourner vers un autre type de structure et un management plus humain, le changement s'est intensifié et a franchi un point de non-retour lors de son départ. C'est à ce moment que s'est posée la question suivante : « allons-nous chercher à remplacer le directeur sortant par un nouveau, au risque de voir quelqu'un ne portant pas les mêmes idées et n'ayant pas les mêmes convictions en matière d'entreprise prendre sa place ? Ou allons-nous prendre les rênes du magasin et en assurer la gestion en interne ? » ; question dont la réponse a donné lieu à ce que « Décathlon » Namur propose aujourd'hui : une structure plate, un partage de compétences et de savoirs, une autoresponsabilisation des travailleurs et la possibilité de mettre en œuvre ses idées.

Troisième partie : La méthodologie

Introduction

Après s'être intéressé respectivement à la revue de la littérature ainsi qu'à la problématique de l'entreprise libérée lors des deux premières parties, le volet méthodologique peut maintenant être abordé. Au sein de cette troisième partie, la méthodologie ayant permis de réaliser le cas pratique sur l'entreprise « Décathlon », et plus précisément sur le magasin situé à Namur, sera discutée.

Tout au long de cette partie consacrée à la méthodologie, les étapes nécessaires à la récolte et à l'analyse des données utiles pour réaliser cette dernière seront présentées et discutées. Dans un premier temps seront abordés le choix du type d'entretien employé et les raisons qui font de celui-ci le plus approprié, au regard de l'utilisation qui en sera faite.

Dans un second temps, la méthode d'échantillonnage choisie ayant mené à rencontrer et conduire dix entretiens sera présentée. Le choix des catégories de personnes interviewées sera également justifié.

Dans un troisième temps, la réalisation du guide d'entretien et de ses composantes sera présentée, tout comme son utilisation et l'efficacité qu'il offre. Viendra ensuite, et pour finir, les explications quant aux techniques mises en œuvre pour mener à bien les entretiens et pour en analyser les informations recueillies.

Chapitre 6 : La préparation des entretiens

1. Choix du type d'entretien

Source riche d'information, l'entretien peut prendre différentes formes et s'accompagner de multiples caractéristiques variant en fonction de la finalité poursuivie. Avant d'étudier plus en détails les entretiens et plus particulièrement l'entretien compréhensif, qui est celui choisi afin de récolter les informations nécessaires, regardons dans un premier temps ce qu'est un entretien au travers de la définition proposée par Giroux et Tremblay (2009, p. 71) :

« Technique de collecte des données qui consiste à recueillir le point de vue personnel des participants sur un sujet donné au moyen d'un échange verbal personnalisé entre ceux-ci et le chercheur. »

- ⇒ Cette définition fait donc bien état d'un échange verbal, entre deux parties, qui se réalise dans la plupart des cas en face à face et qui se veut adaptatif, en fonction de la personne interviewée.

Quivy et Van Campenhoudt (2006, p. 174), vont plus loin dans la définition de l'entretien et le définissent de la manière suivante :

« Véritable échange au cours duquel l'interlocuteur du chercheur exprime ses perceptions d'un évènement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences, tandis que, par ses questions ouvertes et ses réactions, le chercheur facilite cette expression, évite qu'elle s'éloigne des objectifs de la recherche et permet à son vis-à-vis d'accéder à un degré maximum d'authenticité et de profondeur. »

- ⇒ Bien plus qu'un échange verbal entre deux parties comme le mentionne la première définition, la seconde évoque également le type d'information qui peut être récolté, de question qu'on peut poser. Il définit quelque peu le rôle de l'interviewer qui se doit de maintenir le cadre imposé et de recentrer la discussion si cette dernière s'écarte du sujet faisant l'objet de l'entretien.

Les entretiens peuvent être de natures diverses en fonction du but poursuivi et des informations devant être récoltées, comme mentionné ci-dessus. Dans le cadre de la recherche menée auprès du magasin « Décathlon » situé à Namur, c'est l'entretien compréhensif qui a été considéré et employé. Ce dernier reprend les bases de l'entretien semi-directif mais ne s'en contente pas uniquement ; l'entretien compréhensif en constitue le prolongement.

L'entretien semi-directif repose sur un guide d'entretien composé de questions établies sur des sujets devant impérativement être abordés au cours de l'échange. Dans la mesure du possible, l'interviewer laissera parler l'interviewé et si besoin, il recentrera la discussion sur le sujet initial et posera les questions auxquelles l'interviewé n'aura pas fourni de réponse.

L'entretien compréhensif, lui, va un peu plus loin dans la réflexion et dans la mise en œuvre, *« il s'inscrit dans la poursuite de l'évolution selon laquelle à l'entretien administré comme un questionnaire s'est progressivement substitué une écoute de plus en plus attentive de la personne qui parle »* (Kaufmann, 1996, p. 16). L'interviewer ne se contente donc pas de maintenir le cap de l'échange lorsque l'interviewé s'en distance ou encore de faire émerger les sujets non abordés par ce dernier, il doit également *« s'engager activement dans les questions, pour provoquer l'engagement de l'interviewé »* (Kaufmann, 1996, p. 17). Ceci se révèle par conséquent primordial mais s'avère aussi en contradiction avec ce que la théorie classique promeut, à savoir la neutralité. Au contraire, il n'est pas rare de voir dans ce genre d'entretien l'interviewer donner son opinion ou encore livrer ses émotions ; sans toutefois aller en profondeur dans le développement de ses idées.

Une manière de développer l'engagement de l'interviewé est de limiter le nombre de questions afin que l'entretien conserve sa qualité de discussion et ne tourne pas en un questionnaire administré. Il en résulterait une perte de motivation de sa part ainsi que des réponses perdant en qualité. Comme le soulignent Quivy et Van Campenhoudt (2006, p. 62), *« l'excès de question conduit toujours au même résultat : l'interviewé acquiert vite le sentiment qu'il lui est simplement demandé de répondre à une série de questions précises et se dispensera de communiquer le fond de sa pensée et de son expérience. »*

L'une des raisons pour lesquelles cette forme d'entretien a été choisie est la qualité des informations qu'elle peut fournir, la profondeur et les détails des réponses qui peuvent en ressortir. Dès lors, au plus les personnes interrogées seront personnellement engagées dans la discussion, au plus elles apparaîtront telles qu'elles sont vraiment, c'est-à-dire dénuées de comportements et de réactions qu'elles peuvent avoir lorsqu'elles s'adressent à un supérieur par exemple. Une fois ces éléments parasites enlevés, l'identité qu'elles se construisent en fonction des situations tombent et font place à leur vraie identité. Ce qui améliore la qualité des propos recueillis et accroît la richesse des informations.

Une autre raison est la possibilité de comprendre les choses, de les ressentir, de s'immiscer dans le quotidien des interlocuteurs, de comprendre leurs motivations ainsi que le contexte qui est analysé. Allant bien au-delà des informations nécessaires pour répondre à la question de recherche, ces champs permettent de déterminer le cadre et d'apporter une compréhension quant à certains éléments invoqués lors des échanges avec le personnel. En outre, ce type d'entretien laisse également la possibilité aux interviewés d'aborder des sujets qui n'auront peut-être pas été pensés lors de l'élaboration du guide d'entretien et qui s'avèreront intéressants pour l'analyse.

La principale limite évoquée par Quivy et Van Campenhoudt (2006, p. 176) dans l'utilisation de ces entretiens qui présentent un cadre et une structure volontairement réduits est que *« la souplesse même de la méthode peut effrayer ceux qui ne peuvent travailler avec sérénité sans directives techniques précises. »* Toutefois, elle ne s'applique pas dans le cadre de « Décathlon » Namur et devient au contraire une force supplémentaire. En effet, les membres du personnel qui évoluent dans une entreprise libérée et sans directives imposées n'ont pas forcément besoin de se voir donner des directives.

2. Choix des personnes interviewées

Le choix des personnes interviewées auprès du « Décathlon » Namur est pour reprendre le terme correct, un échantillonnage qualifié de volontaire : *« échantillonnage non aléatoire où l'échantillon est constitué de personnes qui se sont portées volontaires pour participer à la recherche »* (Giroux et Tremblay, 2009, p. 103). Cette méthode a été sélectionnée pour la raison suivante : le magasin de Namur fait l'objet de dizaines de demandes par mois pour des interviews au sujet de sa libération. Il est donc préférable de pouvoir s'entretenir avec des membres du personnel qui sont motivés à prendre part à cette recherche et à donner de leur temps pour livrer leurs impressions et expériences. Discuter avec des personnes désireuses de s'impliquer dans des entretiens, qui ne voient pas cela comme une imposition, permet d'obtenir des éléments d'analyse de meilleure qualité.

En optant pour ce type d'échantillon, il est important d'avoir en tête qu'il ne sera pas forcément représentatif car il ne prend pas en compte la proportion du nombre de personnes dans chacun des trois postes présents en magasin. Cependant, comme le précise Kaufmann (1996, p.41), *« dans aucun cas un échantillon ne peut être considéré comme représentatif dans une démarche qualitative. »* De plus, *« il ne s'agit pas vraiment de constituer un échantillon mais bien de choisir ses informateurs »* (Op-cit).

Partant de cette méthode, la personne de contact au sein du magasin a fourni une liste reprenant le nom de dix-sept personnes, occupant les postes de collaborateur, coach ou co-leader et étant susceptibles de se porter volontaires. Un mail a ensuite été envoyé à ces personnes dans le but de leur expliquer la démarche de la recherche et de leur demander si elles souhaitaient y prendre part. Sur ces dix-sept envois, douze personnes se sont montrées favorables et ont fourni leurs disponibilités pour convenir d'un entretien. Finalement, dix ont été rencontrées, les deux n'ayant pas donné suite. Ce qui permet de dresser le tableau suivant.

N° entretien	Durée	Poste	Ancienneté au « Décathlon » de Namur	Expérience de « Décathlon » avant la libération ?
E1	63'28''	Coach	1 an 3 mois	Non
E2	56'35''	Co-leader	2 ans	Oui (ailleurs)
E3	47'06''	Collaborateur puis Coach	2 ans 2 mois (1 an 6 mois responsable)	Oui
E4	37'42''	Co-leader	2 ans 3 mois	Oui

E5	45'50''	Coach	8 mois	Oui (ailleurs)
E6	29'21''	Coach	7 mois	Non
E7	40'08''	Coach	3 ans	Oui
E8	34'09''	Collaborateur	5 ans 6 mois	Oui
E9	41'21''	Coach	8 mois	Non
E10	43'12''	Collaborateur puis coach	3 ans 9 mois (2 ans responsable)	Oui

Afin d'obtenir des points de vue variés, des personnes étant auparavant des responsables d'exploitation, de caisse, des managers de rayons ainsi que des vendeurs ont été rencontrées. Des personnes travaillant chez « Décathlon » bien avant que la libération ne soit lancée et d'autres ayant rejoint le magasin une fois les démarches entamées ont été sélectionnées pour accroître la diversité des opinions. Dans les lignes qui suivent se trouvent les raisons des choix effectués et décrits ci-dessus.

Premièrement, les responsables, ce sont les instigateurs du projet, ceux qui ont entamé la réflexion ayant permis d'en arriver à la libération de l'entreprise suite au départ du précédent directeur. Il va sans dire qu'il était primordial de pouvoir en rencontrer quelques-uns pour mieux comprendre leur volonté ainsi que le questionnement qu'ils ont soulevé, et essayer de comprendre la façon dont les choses se sont déroulées.

Deuxièmement, les managers de rayons. Ce sont généralement eux qui d'après les nombreux exemples étudiés par les chercheurs, souffrent le plus de la libération d'entreprise. L'intérêt de pouvoir les rencontrer est de s'interroger sur la possible perte de sens vécue ainsi que sur la manière dont leurs rôles et fonctions ont été revus et adaptés, de comprendre également comment ils parviennent à évoluer au sein d'un poste de manager dont les responsabilités sont redistribuées et différent de celles attendues en temps normal.

Troisièmement, les vendeurs, dont l'intérêt réside dans la compréhension de leur vécu de la prise en charge de l'organisation de leur travail, la possibilité de prendre davantage de responsabilités, de s'impliquer dans d'autres domaines qui sortent de leur champ d'application et l'absence de hiérarchie leur dictant ce qu'ils doivent faire.

De manière générale, les entretiens ont, en plus des buts exprimés ci-dessus, pour objectif de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et la façon dont le changement a été perçu et vécu par les employés se situant à divers niveaux hiérarchiques. Une autre facette des interviews est de saisir ce que les acteurs de la transformation, puisqu'ils l'ont tous été à un

moment ou à un autre, ont changé et mis en place dans leur travail quotidien et dans leur rapport à autrui.

Enfin, un autre élément intéressant est de saisir d'une part la raison pour laquelle les employés présents au sein du magasin ont décidé de le rester suite aux changements opérés et d'autre part celle qui a poussé ceux arrivés pendant et après la transformation à rejoindre une société offrant un environnement de travail tel que celui expérimenté à l'heure actuelle.

3. Guide d'entretien

Afin de mener à bien les entretiens et de pouvoir en retirer un maximum d'informations qualitatives dans l'optique de les exploiter par la suite, un guide d'entretien, qui se trouve en annexe, a été réalisé et reprend des questions générales ainsi que des sujets à aborder. Comme attendu, il comporte peu de structure et les questions présentes, rangées par thème dans un souci de clarté, le sont si le besoin de recentrer le sujet s'en fait sentir. Il s'agit, pour la quasi-totalité d'entre elles, de questions ouvertes qui favorisent généralement l'obtention de davantage d'informations.

La seule structure imposée lors des interviews était composée de trois phases. Premièrement, connaître le parcours professionnel de la personne interviewée et son rôle au sein du magasin. Deuxièmement, connaître la situation de « Décathlon » avant le changement, pendant et après. Troisièmement, connaître le vécu et le ressenti suite au changement.

Le guide d'entretien revêt par conséquent un caractère souple et n'est pas utilisé comme il le serait dans le cadre d'un questionnaire. Les questions ne sont pas lues l'une à la suite de l'autre dans un ordre prédéfini et de manière continue. Bien au contraire, elles sont employées en vue d'alimenter la discussion avec l'interlocuteur car *« l'idéal est de déclencher une dynamique de conversation plus riche que la simple réponse aux questions »* (Kaufmann, 1996, p. 44).

Quatre des personnes interviewées (entretiens n°1, 5, 6, 9) sont arrivées chez « Décathlon » alors que le changement s'était déjà opéré il y a plusieurs semaines ou mois et n'ont donc pas vécu cette phase de transition. Lorsque c'était le cas, l'accent était mis sur la compréhension de leur fonction au sein de l'entreprise, de leur possible expérience par rapport à une structure autre qu'ils ont connue dans une société, sur ce qui les a poussé à vouloir rejoindre une entreprise à l'organisation peu commune, sur leur recrutement et intégration.

Une fois les questions rédigées, il est important de constamment les retravailler et d'en revoir la formulation dans le but de s'assurer qu'elles fournissent les informations initialement

désirées ainsi que celles manquantes pour l'analyse. Pour ce faire, deux procédés ont été mis en place. Le premier consiste en une entrevue cognitive qui dans ce cas de figure « *a pour but de mettre en lumière les processus de la pensée activés par les questions afin de repérer de possibles biais dans la formulation des questions ou dans les réponses produites* » (Giroux et Tremblay, 2009, p. 146). Elle a été réalisée lors de l'entretien n°1 et a donné la possibilité d'ajuster certaines des questions n'ayant pas produit l'effet escompté.

Le deuxième procédé, plus simple dans sa mise en pratique, a été de volontairement espacer les entretiens (la moyenne a été de deux entretiens par semaine) afin de disposer de suffisamment de temps pour travailler les données récoltées et pour rédiger la quatrième partie de ce mémoire. Cela a permis de recadrer les échanges et de mettre l'accent sur des points pour lesquels il manquait des informations ou pour lesquels de nouvelles questions sont apparues. De plus, les membres du personnel étant fortement sollicités, comme expliqué précédemment, il était crucial de faire bon usage du temps consacré par les personnes.

Repenser le guide d'entretien dans sa totalité peut être un tout autre moyen de récolter des données par le biais d'autres questions ou d'une autre approche. À titre d'exemple, et en vue de varier les discussions, c'est ce qui a été envisagé au moment de mener l'entretien n°3. Il s'est déroulé dans un local où figurait un tableau reprenant diverses questions. Il s'est avéré que ces dernières ont été envisagées lors de la précédente réunion entre les co-leaders pour faire le point sur les changements effectués. En plus d'aborder les grandes lignes du guide d'entretien, le co-leader avec qui l'entretien se déroulait a accepté de discuter de cette réunion avec plaisir.

Chapitre 7 : La réalisation des entretiens et l'analyse

1. Choix du lieu

Quivy et Van Campenhoudt (2006, p. 63), insistent sur l'importance de « *veiller à ce que l'entretien se déroule dans un environnement et un contexte adéquat.* » C'est pour cette raison que les entretiens se sont déroulés au sein même du magasin « Décathlon » de Namur, afin que les personnes qui y prenaient part puissent rester dans leur environnement et se sentir davantage à leur aise devant cet exercice qui peut rapidement déstabiliser certaines personnes.

2. Conduite des entretiens

La première phase, qui permet de s'intéresser à la personne et par conséquent de la mettre au centre de l'attention, possède une double utilité. En plus de récolter des informations quant au profil de l'interviewé, elle sert également à briser la glace et à mettre la personne en position de confiance, ce qui contribue à son engagement.

Ce n'est pas chose facile que d'entamer un entretien. Pourtant il est primordial que cela soit fait correctement, de façon naturelle et motivante, de manière à positionner l'interviewé dans de bonnes conditions. C'est le début qui va donner le ton de la suite de l'échange et qui va conditionner l'interlocuteur dans un climat plutôt qu'un autre. Cette introduction de l'entretien est simplifiée par le fait que ce dernier se déroule au sein d'une entreprise libérée et avec des personnes volontaires qui aiment partager leurs expériences, parler de leurs impressions et qui plus est sont motivées, épanouies et joviales.

En plus d'instaurer un climat favorable, il est également essentiel de « *briser la hiérarchie : l'enquêté se soumet à l'enquêteur* » (Kaufmann, 1996, p. 47), qui est un des buts de l'entretien compréhensif et de mettre à plat ces deux statuts, ce qui aidera l'entretien à prendre la tournure d'une discussion. Toutefois, l'échange n'en restera pas moins un entretien masqué dont l'interviewer en gardera les rênes. Cela peut se faire non seulement en commençant la discussion autour d'un café ou encore sur le court chemin menant jusqu'au local désigné pour mener l'entretien, mais aussi en portant une attention toute particulière aux détails énoncés par l'interviewé et s'y intéresser en le questionnant sur ceux-ci. L'interlocuteur prend dès lors conscience qu'il ne fait pas uniquement l'objet d'un entretien visant à obtenir des réponses sur des questions précises, mais qu'il se trouve dans une discussion ayant pour but de comprendre des éléments dont lui seul dispose d'informations s'y rapportant. Cette technique a été utilisée à maintes reprises, dès que l'opportunité se présentait.

L'ensemble des points développés ci-dessus soulève donc l'enjeu principal de cet entretien compréhensif : parvenir à obtenir la confiance de la personne et à tisser un lien proche en une période de temps relativement courte, au péril de rendre l'entretien moins efficace. La faible différence d'âge avec les interviewés et le fait de les saluer familièrement a très certainement aidé à remporter cet enjeu.

Ensuite, tout au long de l'entretien, la qualité de discussion et l'enjeu ont tous deux été conservés en faisant entre autre preuve d'empathie et en ayant recours à la technique dite de la reformulation, qui au-delà d'assurer une bonne compréhension des informations, a montré l'intérêt porté aux propos exprimés.

D'un point de vue pratique, et dans le but de faciliter l'analyse et l'interprétation des données récoltées grâce aux dix entretiens, ces derniers ont été enregistrés. Le pari de continuellement prendre notes des éléments pertinents, essentiels et permettant de répondre à la question de recherche, a été pris. Ce que Kaufman encourage vivement, à l'inverse de Quivy et Van Campenhoudt (2006, p. 64) qui maintiennent que « *la prise de notes systématique en*

cours d'entretien nous semble par contre à éviter autant que possible. Elle distrait aussi bien l'interviewer que l'interviewé [...]. » Toutefois, un autre conseil qu'ils promulguent quant à la prise de notes a été mis en application et s'est révélé précieux lorsque des idées ou questions émergeaient mais ne pouvaient pas être amenées de suite : *« [...] il est très utile et sans inconvénient de noter de temps à autre quelques mots destinés simplement à structurer l'entretien : points à éclaircir, questions sur lesquelles il faut revenir, thèmes qui restent à aborder [...] »* (Op-cit).

3. Analyse des entretiens

Il n'est pas aisé de passer de la réalisation des entretiens à l'analyse et l'interprétation des informations qui en ressortent car de ces dix échanges verbaux résultent quelques dizaines de pages de notes qu'il faut maintenant déchiffrer et faire parler. Avant toute chose, il est par conséquent primordial de réécouter les enregistrements un par un, en ayant en parallèle les notes correspondantes pour les compléter avec les éléments qui y ont échappé au moment de rencontrer les membres du personnel.

Étape ultime avant d'entamer l'analyse du cas de « Décathlon » Namur, celle des entretiens et des informations qui en ressortent requiert une attention toute particulière ainsi qu'un certain regard et sens critique. En effet, il ne s'agit pas simplement de reprendre les propos et de les interpréter tels qu'ils ont été prononcés, mais bien de confronter les paroles, les avis, les opinions et les expériences dans le but d'en déceler les subtilités.

Lors de l'analyse, il est judicieux de ne pas négliger le détail suivant : la position occupée au sein de l'entreprise par la personne interviewée, afin de ne pas créer d'amalgame lors de l'interprétation des données. De fait, la fonction remplie par l'une ou l'autre impactera la perception qu'elle peut avoir sur un sujet précis. Ce n'est pas parce que deux employés disposent de deux points de vue différents sur un thème que l'un des deux a tort et qu'il faille par conséquent en tirer des conclusions divergentes. Cela révèle un terrain sur lequel il est utile d'approfondir les recherches pour en découvrir les vérités. Les mettre côte à côte peut s'avérer une source d'information riche et permettre de « *reconstituer un panorama* » (Kaufmann, 1996, p. 73) mettant en avant des divergences intéressantes à analyser.

Les contradictions ne sont pas les seuls éléments porteurs de précieuses informations. Les phrases récurrentes peuvent à leur tour apporter leur lot d'informations et aiguillent les analyses en pointant du doigt les choses capitales aux yeux des interviewés et sur lesquels il est indispensable de se pencher.

Enfin, pour appuyer les analyses et apporter des preuves aux affirmations qui en découleront, des parties de verbatim (les plus pertinentes, qui ne constitueront pas une liste exhaustive) seront utilisées, tout comme des références aux éléments théoriques.

Conclusion

Afin de pouvoir récolter des données qualitatives pouvant être utilisées pour l'analyse du cas « Décathlon » Namur, le choix du type d'entretien s'est porté sur l'entretien compréhensif dont la bonne conduite permet un engagement de la personne interviewée, qui se livre alors plus facilement et fournit des informations de qualité pour l'analyse.

Une fois le type d'entretien sélectionné, le choix des personnes à interviewer s'est opéré en ayant recours à la méthode d'échantillonnage dite de l'échantillon volontaire. Cette dernière s'est avérée la plus adaptée étant donné le nombre de demandes d'interviews auquel le « Décathlon » de Namur fait face tous les mois. Elle a permis de rencontrer des personnes réellement motivées et désireuses de partager leurs expériences. Divers membres du personnel, tout statut confondu, ont été interviewés dans le but de pouvoir recueillir les avis et opinions aussi différents soient-ils.

Ensuite, le guide d'entretien ayant servi de support pour mener les entretiens a été constitué autour de trois principaux thèmes devant être abordés et tournant respectivement autour de la personne et de sa fonction, de la situation de « Décathlon » avant, pendant et après le changement et pour finir, du vécu du changement. Le guide, principalement constitué de questions ouvertes et utiles lorsque la discussion a besoin d'être recentrée, est donc souple et se veut évolutif en fonction de la position occupée dans l'entreprise par l'interlocuteur et des sujets qu'il amène.

Pour continuer, les entretiens ont été réalisés au sein même du magasin ; environnement familial et quotidien des personnes rencontrées. Afin qu'ils se déroulent au mieux, un climat détendu et une dynamique d'échange et de discussion ont été instaurés dès le départ. Cela a été permis de par le fait de se trouver dans un « environnement libéré », la faible différence d'âge avec les interlocuteurs et en brisant la hiérarchie enquêteur-enquêté.

Enfin, les informations récoltées au terme de ces dix entretiens compréhensifs ont été analysées en procédant dans un premier temps à l'écoute de l'ensemble des enregistrements et en complétant les notes prises durant les entretiens. Une fois cette étape franchie, les propos formulés par les personnes ont été confrontés et réfléchis pour en permettre ensuite l'analyse.

Quatrième partie : L'analyse du cas de « Décathlon » Namur

Introduction

La quatrième et dernière partie du mémoire porte sur l'analyse d'un cas pratique, à savoir la libération du magasin « Décathlon » de Namur. Au travers des différents volets analysés dans les pages qui suivent et des verbatim qui étayent les propos, les éléments permettant de répondre à la question de recherche une fois l'analyse complétée seront amenés.

Pour ce faire, le changement en tant que tel sera dans un premier temps introduit en ayant recours au modèle de Lewin et sera ensuite abordé plus en profondeur, au regard des « quatre piliers de la libération » de Getz et Carney.

Dans un second temps, le magasin « Décathlon » de Namur tel qu'il est aujourd'hui sera analysé. De multiples points seront discutés comme la structure mise en place, la prise de décisions et d'initiatives et la perte de référence qui peut découler de l'implémentation de cette transformation profonde de l'organisation. Cette analyse sera terminée par l'étude de quelques-uns des éléments qui ont changé suite à la libération de l'entreprise comme les évaluations et les feedbacks, la réalisation des horaires de travail, le recrutement ou encore la rémunération des membres du personnel.

Enfin, l'aspect managérial ne fera pas l'objet d'un point d'étude en tant que tel mais sera soulevé à plusieurs reprises lors des analyses évoquées ci-dessus.

Chapitre 8 : Le changement

En ayant recours au modèle développé par Lewin en 1951, la libération de l'entreprise peut être décomposée en trois phases. La première, le dégel, a été entamée lors de la volonté du groupe « Décathlon » de se libérer mais c'est lors du départ du directeur du magasin de Namur qu'elle s'accroît et appuie davantage la volonté de changer.

Les deux dernières phases, le mouvement et le regel, quant à elles, sont perpétuellement en marche. En effet, le changement s'opère quotidiennement à travers les initiatives qui sont prises et les projets qui sont menés. Les bonnes et nouvelles pratiques qui en découlent sont ensuite adoptées et le cycle continue.

La seconde partie de ce mémoire a révélé que les défenseurs de l'entreprise libérée ne parlent à aucun moment d'une démarche claire et précise à suivre, d'un ensemble d'étapes qu'il faut respecter à la lettre pour s'assurer un succès certain dans la mise en place d'un tel changement. À défaut, Isaac Getz et Brian M. Carney ont mis en évidence ce qu'ils ont

dénommé les « quatre piliers de la libération ». Ces derniers peuvent être vus comme des éléments ou des phases parmi lesquelles sont passées les entreprises qu'ils ont observées et qui ont déjà osé franchir le cap de la libération et de la confiance. C'est sur base de ces quatre piliers que le changement en tant que tel sera analysé.

Afin de ne pas se baser uniquement sur les propos de ces deux auteurs réputés dans le monde de l'entreprise libérée, nous nous sommes tout de même essayés à poser systématiquement la question suivante à la totalité des personnes ayant participé aux entretiens : « pourriez-vous m'expliquer quelles ont été les étapes de cette libération ? » Comme on pouvait s'y attendre, personne n'a été en mesure de pouvoir dire « nous avons tout d'abord fait ça puis nous avons fait ça. » Leur difficulté à pouvoir expliquer le cheminement de la transformation qu'ils ont réalisé au sein du magasin « Décathlon » de Namur s'explique par le fait qu'ils aient procédé par essai-erreur. Beaucoup d'entre eux ont insisté sur une mise en place naturelle des diverses composantes actives à l'heure actuelle, en essayant continuellement ce qui leur semblait le plus opportun et approprié.

« Ça change tout le temps, pour moi, je pense à long-terme que la libération ce sera tout le temps nouveau. Tu ne sauras jamais faire un syllabus parfait en disant : la libération c'est ça, ça, ça. » (E3)

« Il n'y avait pas vraiment de processus, je ne dirais pas que c'était au petit bonheur la chance, mais presque. Ils (les co-leaders) se sont senti le cœur de faire ça comme ça, pour des raisons justifiées [...]. » (E7)

« C'est un changement qui s'est fait de façon naturelle. » (E8)

Poursuivons avec la transformation opérée, en ayant pour trame les divers piliers énumérés par Getz et Carney. Le premier consiste pour les dirigeants à quelque peu lâcher prise, à laisser la parole aux employés et à mettre tout le monde sur le même pied d'égalité. De par sa personnalité et ses convictions, qu'il mettait en pratique dans sa façon de gérer le magasin avant qu'il ne le quitte, l'ancien directeur laissait déjà petit à petit la parole aux membres du personnel. Cette prise de parole, dont il est question, s'est pleinement concrétisée dans le cadre du questionnement mené quant au recrutement ou non d'un nouveau directeur. La parole s'illustre également au travers d'une enquête qui a été réalisée en ligne et dont le but était d'avoir l'avis des divers employés sur le sujet. Toutefois, comme l'a indiqué un des collaborateurs, ils n'ont jamais obtenu les résultats de cette enquête, ce qui n'a pas empêché le changement de se mettre en place, laissant place à l'hypothèse d'un résultat positif.

« Sur Gmail ils ont fait une enquête mais on n'a jamais vraiment vu le résultat de cette enquête, on n'a pas plus eu de suite quoi. » (E8)

Concernant l'égalité, des titres ont été gardés mais les employés se sentent tout de même égaux, de ce qui ressort des avis promulgués par les co-leaders et les coachs, car les rapports de force semblent ne plus être présents et les relations sont plus « humaines ». Cependant, cet avis n'est pas partagé dans son intégralité par les collaborateurs. Le statut de vendeur ne leur permet pas de bénéficier du privilège de choisir leur rémunération. Des formes d'inégalité subsistent encore à l'heure actuelle mais elles semblent acceptées car elles relèvent de la législation en vigueur, comme il le sera expliqué dans la section dédiée à la rémunération.

« On permet à tout un chacun d'avoir une liberté d'expression, une liberté d'action, mais avec du bon sens. On sent que la hiérarchie n'est plus aussi structurée et descendante que dans une entreprise lambda parce que tout le monde se tutoie, un employé peut très bien venir dire à un co-leader : là je comprends pas ce que tu fais, tu fais n'importe quoi [...]. » (E1)

« Égalité en tant qu'humain, oui. Je pense vraiment qu'à Namur il n'y a pas une personne qu'on considère plus importante qu'une autre. » (E2)

« On se fait tous la bise, on rigole ensemble au même titre qu'on rigolerait avec un vendeur étudiant. » (E5)

« L'avis, tu peux le demander autant à un étudiant qu'à un co-leader, il y a le même poids, c'est ça qui est fou. Tu peux accorder le même poids parce qu'on sait qu'il y a une expertise c'est sûr mais il n'y a aucune vérité avec un grand « v » sur la manière de faire. Il y a une liberté d'expression, de l'étudiant au co-leader, qui est super intéressante. » (E6)

Le second pilier se tourne sur la vision de l'entreprise qui doit être communiquée et que chacun doit finalement pouvoir s'approprier pour la traduire pleinement dans ses activités. Chez « Décathlon », la vision est établie sur une période de dix ans, ce qui amène à 2026, par la sphère décisionnelle du pays. C'est le CEO de la branche Belgique qui rédige la vision en s'entourant d'un maximum de collaborateurs occupant des fonctions variées, pour étayer sa réflexion et en faire ressortir un objectif commun. Comme l'a expliqué un des coachs dans un mail, *« la vision 2026 de « Décathlon » Belgique répond à cinq axes stratégiques qui définissent donc la direction que l'entreprise souhaite suivre : faire ce que j'aime, créer des produits uniques et innovants, faire des magasins une expérience unique, être là où l'on a besoin de nous et préserver notre terrain du jeu pour protéger notre sens. »* Cette vision émane bien

évidemment du groupe « Décathlon » qui se tourne de plus en plus vers cette forme managériale, mais elle prend davantage son sens à Namur.

Ensuite, toute personne est libre de se l'approprier de manière individuelle, au travers des actes qu'elle pose quotidiennement, ou de ne pas y adhérer, ce qui entraîne généralement la démission. Il ne s'agit pas d'une vision qui se veut imposante et directrice, comme le mentionne un des coachs : *« ce qui est super important, et ça c'est ma conviction, ce qu'on partage en terme stratégique et en termes de gestion, on n'oblige personne à adhérer à ça. Justement, ce que la vision « Décathlon » souhaite, et ce que moi je souhaite individuellement, c'est que chacun puisse s'y retrouver et se l'approprier à sa manière. Le jour où un des collaborateurs ne parvient pas à s'approprier la vision que « Décathlon » propose, au final le terrain de jeu dans lequel on évolue, et bien cette personne là, tout le bien que je lui souhaite et que « Décathlon » lui souhaite c'est de trouver sa place ailleurs. »* (E1) Un des co-leaders émet toutefois une réserve et reconnaît la difficulté de demander qu'elle soit commune à tous.

« Ce qui est difficile, [...], c'est que ça demande que la vision soit commune de tous, ça, ça a été un challenge pour nous. » (E4)

Le troisième pilier relève de l'automotivation, de l'autogestion, de l'autocontrôle ainsi que de la liberté d'organisation amenant à la responsabilisation. L'ensemble de ces éléments est favorisé par la possibilité qu'ont tous les employés de prendre des décisions et des initiatives. Ils sont vivement encouragés à aller au bout de leurs idées, de leurs envies et de leurs projets, pour peu qu'ils soient en lien avec la vision et le cadre de jeu instaurés. Pour ce faire, des moyens ont également été mis à disposition, comme par exemple un accès transparent à l'information, et ce peu importe la place occupée dans l'entreprise, ou encore l'opportunité de pouvoir s'adresser à quiconque ayant les compétences nécessaires et ce à tout moment en cas de questionnement. Les employés prennent des responsabilités au jour le jour et deviennent petit à petit acteurs de leur travail.

Enfin, le quatrième pilier vise à maintenir ce climat de libération et de confiance qui a été instauré et met un point d'honneur à le préserver en toute circonstance. Au magasin de Namur, toutes les décisions prises vont dans le même sens et se veulent en adéquation avec la vision et les valeurs définies. Allant jusqu'à ne pas prendre le risque d'engager un nouveau directeur qui viendrait avec des idées différentes. Le cadre de jeu, ainsi que les co-leaders et les coachs jouent le rôle de garant de ce climat, notamment en accompagnant la personne dans la mise en place de son projet.

« Le matin, si je viens et que j'ai une idée, évidemment il faut toujours tempérer, on ne peut pas partir dans tous les sens, on a toujours un cadre de jeu, je peux le faire quoi. » (E3)

« On a le cadre du jeu qui nous permet vraiment de faire des débriefs si la personne à un moment donné elle a pris une initiative qui est hors cadre, qui n'est pas sur le sens, c'est-à-dire le sport le plus accessible, si elle a pas pris conseil, [...]. Et surtout, c'est notre rôle en tant que co-leader, c'est aussi d'assurer une structuration entre les différentes prises d'initiatives. Comment est-ce qu'on a une histoire malgré tout, homogène à « Décathlon » Namur et pas un cumul de petits projets ? » (E4)

« Décathlon » Namur ne semble pas faire exception aux « quatre piliers de la libération » et en suit les grandes lignes. Comme dans toutes les sociétés qu'on pu observer Getz et Carney, on retrouve les idées qui y sont regroupées avec une interprétation propre faite par l'entreprise ; idées qui semblent faire la réussite d'une transformation telle que celle expérimentée par l'entreprise qui fait l'objet de ce cas pratique. En effet, l'un ne va pas sans l'autre et c'est sans grande surprise que de voir ces piliers présents chez « Décathlon » Namur qui se veut jouer le jeu à fond.

Une réserve peut cependant être émise en ce qui concerne le deuxième pilier et la vision : les membres du personnel du magasin n'ont pas pris part à l'élaboration de la vision, comme le préconisent ces deux mentors de l'entreprise libérée. Toutefois, il peut être formulé comme hypothèse que cela n'est pas faisable dans de grands groupes comme « Décathlon », dont les magasins reprennent et suivent la vision déterminée par le siège social.

Pour conclure, le changement dont il est question s'apparente à un changement que Stace et Dunphy (1991, cités par Sopranot, 2004, pp. 32-33) qualifient de radical, au vu de l'ampleur qu'il prend. Concernant la situation de crise dont ils parlent, c'est du départ du directeur dont il est question ici.

Chapitre 9 : Le « Décathlon » de Namur, la structure et ce qui en découle

1. Structure

Certains des principes sur lesquels repose la libération de l'entreprise résidaient déjà dans l'ADN de la marque, qui revendique une façon de travailler et de manager les personnes bien à elle. Ces revendications se retrouvent notamment au travers de vidéos que le groupe « Décathlon » réalise et poste sur le réseau social « YouTube ».

Comme l'a mentionné un co-leader pendant l'entretien n°2, faisant partie du groupe depuis plusieurs années, il a toujours existé une certaine forme de liberté de la parole. De plus, une des deux valeurs sur lesquelles se base le groupe, à savoir la responsabilité, constitue un des fondamentaux de l'entreprise libérée.

Toutefois, d'un point de vue structurel, « Décathlon » était au départ basé sur une hiérarchie tout ce qu'il y a de plus classique en matière d'organisation. En effet, comme le montre le schéma ci-dessous, on retrouvait un directeur général à la tête du magasin ainsi qu'un directeur en formation pour en assurer le poste. Ensuite venaient deux responsables d'un domaine, à savoir un responsable d'exploitation et un de caisse. Enfin, il y avait des managers de rayon et les employés attirés à une catégorie de sport bien spécifique.

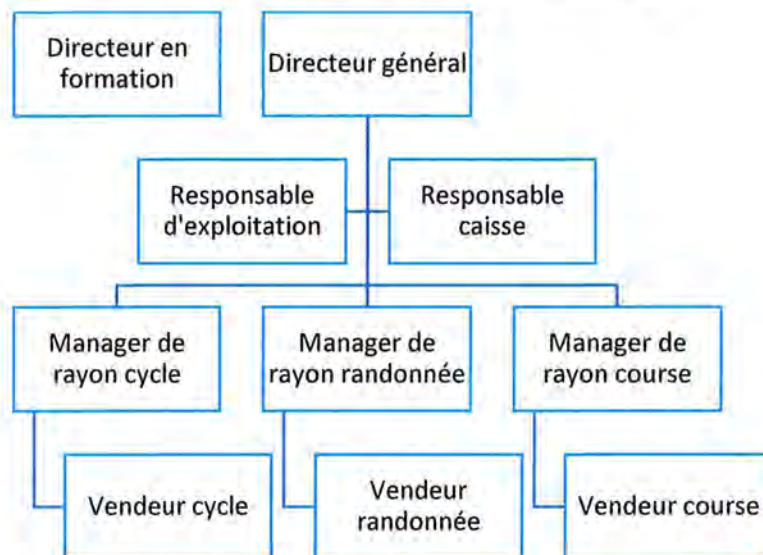


Figure 3 : Représentation hiérarchique avant la libération

Cependant, bien qu'il existait une hiérarchie qui sur papier s'apparentait à celle que des millions d'employés peuvent connaître, la structure présente au sein du magasin de Namur ne s'avérait pas être de nature oppressante et directive. La direction s'est toujours voulue proche de ses employés, à l'écoute de leur bien-être et de leurs revendications.

« Sébastien (l'ancien directeur) est quelqu'un qui a été très acteur sur le sujet de la libération. Il a très vite libéré l'initiative et la parole, pris en compte l'avis du magasin mais il n'y avait encore rien de visible en termes de structure. » (E2)

« Par rapport à tout ce qui se passe ailleurs de chez « Décathlon », on la (la hiérarchie) ressentait beaucoup moins à l'époque. Ce n'était pas quelque chose d'oppressant, non. » (E3)

Au fil des changements opérés, l'organisation du magasin a été revue et repensée dans son entièreté. La structure organisationnelle classique reposant sur une hiérarchie pyramidale a aujourd'hui laissé place à une co-gestion qui met tout en œuvre pour favoriser l'auto-responsabilisation de chacun des collaborateurs, l'autonomie de ces derniers, la confiance et la transparence. La structure tend davantage et s'apparente à ce que Burns et Stalker (1961, cité par Nizet et Pichault, 2012, p. 18) qualifient de structure organique, elle ne repose pas sur une hiérarchie détenant l'ensemble du pouvoir et de l'information. L'entreprise évoluant sur un marché dynamique et en constante mouvance, qu'est le « retail », il n'est pas étonnant de retrouver ces caractéristiques, comme le souligne Child (1972, p. 8).

Du point de vue des rôles et des fonctions remplies, comme c'est généralement le cas au sein des sociétés, notamment chez « Décathlon », les employés étaient engagés pour une fonction bien précise et pour tenir un rôle particulier. Chacun disposait par conséquent d'une fiche métier non-évolutive et non-exhaustive, reprenant les principales tâches qui incombait au travailleur selon le poste occupé. Les employés étaient alors cloisonnés dans des cases délimitées et n'endossaient pas d'autres responsabilités que les leurs.

Aujourd'hui, il en va tout autrement comme le montre le schéma ci-dessous, réalisé sur base de la compréhension du contexte expliqué au fil des entretiens. Tous sont sur le même pied d'égalité et évoluent ensemble dans un environnement au sein duquel les relations et les échanges ne sont plus uniquement descendants. Ils le sont encore lorsque des informations provenant de la direction générale de l'enseigne doivent être transmises par exemple.

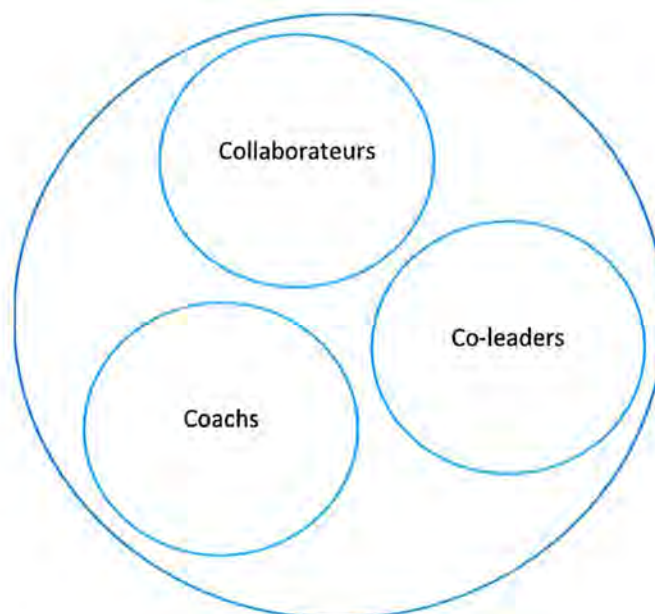


Figure 4 : Représentation hiérarchique après la libération

Le magasin de Namur peut donc compter sur trois catégories de personnes pour en assurer le fonctionnement quotidien et le succès grandissant.

Premièrement, les co-leaders : au nombre de quatre, ils assurent entre autres la gestion principale du magasin et se sont répartis les responsabilités dévolues auparavant aux directeurs et aux responsables, ce qui permet une répartition du poids des décisions qui doivent être prises. En plus de cela, ils sont également en charge du maintien du bien-être de l'ensemble des membres du personnel ainsi que la satisfaction des clients depuis leur entrée dans le magasin jusqu'au service après-vente.

Ils répondent bien évidemment aux besoins du magasin et de l'entreprise, tout comme le faisait la précédente structure et se chargent aussi du volet administratif ; ils font le relai entre l'extérieur du magasin et l'intérieur de ce dernier.

En plus de ces fonctions et rôles, les co-leaders animent les coachs. C'est-à-dire qu'ils ne vont pas leur dire ce qu'ils doivent faire ni comment, mais ils vont les interpeller lorsque quelque chose ne va pas ou leur semble en inadéquation avec la vision et la philosophie qui règnent à Namur. Leur objectif sera alors de les amener à réfléchir par elles-mêmes, et ce par le biais du questionnement et de la prise de conseil auprès des autres.

Deuxièmement, les coachs : ils sont responsables d'une équipe et sont dédiés à un univers au sein du magasin. Entendons par univers une catégorie de sport, comme la randonnée ou encore la course. Les coachs ont un rôle d'animateur envers les collaborateurs faisant partie de leur équipe. En tant que bons animateurs, ils cherchent également à ce que leurs équipes respectives s'autoresponsabilisent, soient autonomes et parviennent à trouver les solutions par elles-mêmes en se remettant notamment en question. Les coachs ne sont pas présents dans le but de dicter aux collaborateurs dont ils ont la « responsabilité » ce que ces derniers doivent faire dans leurs univers respectifs. Ils sont disponibles pour les épauler, les aiguiller et leur donner des conseils avisés et éclairés.

Troisièmement, les collaborateurs : ils travaillent au sein d'un univers. Plus personne ne dit ce que l'on doit faire chez « Décathlon » mais les collaborateurs sont recrutés en fonction d'un besoin qui se fait sentir en magasin et selon leurs propres affinités. Un collaborateur faisant partie de l'univers pêche n'y travaille pas car un coach ou un co-leader le lui a demandé ou lui a dit de le faire, mais bien parce qu'il pratique cette discipline et veut mettre sa passion au service des clients.

Pour le reste, bien qu'ils disposent d'une fiche métier reprenant les principales tâches et responsabilités dont ils ont la charge, il en va généralement du bon sens (ex : ne pas laisser un rayon vide, ne pas laisser des articles trainer, mettre les meilleurs produits en tête de gondole, etc.). L'ensemble des tâches est exécuté en gardant en tête que tout ce qui est fait doit l'être pour servir le client et rendre le sport accessible à tous.

Bien que les différentes catégories d'employés exposées ci-dessus aient des responsabilités et des tâches propres, elles disposent tout de même de finalités communes que sont le bien-être, l'épanouissement tant professionnel que personnel, la responsabilisation et bien entendu la satisfaction du client.

Toutefois, et comme découvert lors des entretiens, les fiches métiers ne sont pas figées et cantonnées à ce qu'elles reprennent. Bien que n'ayant pas été changées et restant très classiques, qu'il s'agisse des co-leaders, des coaches ou encore des collaborateurs, tout un chacun peut, s'il le souhaite, prendre davantage part dans la vie de l'entreprise, endosser plus de responsabilités et cumuler les fonctions.

À titre d'exemple, lors de l'entretien n°1, l'interlocuteur a expliqué que le poste pour lequel il a été engagé était celui de coach. Cependant, étant ambitieux, il a petit à petit demandé à s'impliquer dans plusieurs projets et à étoffer sa fonction. Il est aujourd'hui coach, responsable en communication ou encore responsable des projets durables. Au sein de « Décathlon », tout employé qui le désire peut s'engager dans des projets variés et dès lors élargir son rayon de compétences et sa fiche métier.

Il ressort des discussions menées qu'il existe encore et toujours au sein du magasin de Namur une certaine hiérarchie, mais qui ne semble pas revêtir les codes habituels. Même s'il existe divers niveaux hiérarchiques, elle est de nature plate, les employés peuvent décider de prendre plus ou moins de responsabilités et de s'investir dans davantage de domaines que ceux qui se rattachent à leur fonction principale. Suite aux entretiens, l'hypothèse selon laquelle on ne dit plus à quelqu'un ce qu'il doit faire ni comment il doit le faire, dans un esprit purement directif comme cela peut être observé au sein d'une bureaucratie, tel que mis en avant par Mintzberg, peut être émise. Chacun fait confiance à l'autre, et à son bon sens qui lui permet de savoir quoi faire, comment le faire mais surtout et avant tout, pourquoi le faire.

« On ne se retrouve pas avec un responsable qui va dire à son collaborateur : toi tu fais ça, ça et ça et puis on se voit plus tard. Aujourd'hui c'est : ça te tente de faire ça ? Ou sinon

moi je fais ça et puis on en parle. [...] Si à un moment tu en as marre, rien ne t'empêche de faire autre chose. » (E7)

Enfin, un dernier point peut être abordé concernant la structure telle qu'elle est aujourd'hui. Malgré l'existence de titres, les relations qu'entretiennent les travailleurs entre eux n'en subissent pas les conséquences et ne revêtent pas les attributs généralement associés aux titres. On s'attend bien souvent, lorsque deux vendeurs se disent bonjour le matin, à ce que ces derniers se fassent la bise ; la relation qu'ils ont étant moins formelle. En revanche, lorsqu'un vendeur et son manager ou son directeur se voient le matin, il s'agit d'un autre type de relation beaucoup plus formelle et à laquelle s'appliquent des codes de conduite spécifiques. La réaction attendue est dès lors une poignée de main en guise de salutation.

Cependant, il n'en est rien de tout ça au sein du magasin de Namur. Peu importe le titre de la personne, les relations sont traitées comme égales (cf. verbatim p. 57) et reposent toutes sur deux éléments fondamentaux : la confiance et la responsabilité. Elles permettent d'instaurer un climat convivial, un environnement de travail serein où tous sont sur le même pied d'égalité et se fait ressentir quant aux décisions prises, qui posent rarement problème. C'est effectivement ce à quoi on s'attend en regardant la littérature ; Meyer et Rowan (1977, p. 340) soulignaient déjà le fait qu'en évoluant, les structures incorporent davantage la confiance et le bon sens.

« Il y a franchement rarement des décisions qui ont posé problème parce que de base, on part du postulat qu'on a confiance en l'Homme, et ça c'est super important. Souvent la première réaction des magasins qui sont pas dans cette optique là c'est : oui mais si les gens déconnet ? D'expérience je sais que la libération d'entreprise freine parfois plus que ce qu'elle fait déconner parce que les gens se sentent souvent très responsables. » (E2)

2. Prise de décisions et d'initiatives

Concrètement, la prise de décision se fait en y intégrant, si le besoin et la nécessité s'en font ressentir, toute personne qui serait potentiellement touchée et concernée par l'impact ou les conséquences qui en résulteraient. Ce qui signifie que tous les employés ne sont pas systématiquement réunis et impliqués.

Toutefois, que l'on soit collaborateur, coach ou encore co-leader, les règles sont les mêmes et relèvent bien souvent du bon sens. En cas de doute, il vaut toujours mieux se référer à une personne compétente en la matière et prendre conseil auprès d'elle, comme le suggère le cadre de jeu. Le partage de savoir et de compétence est ce qui fait notamment la particularité du magasin de Namur. En cas de problème ou de questionnement, une personne ne se retrouve

jamais seule dans son coin à devoir se débrouiller avec ses propres moyens. De plus, il est impératif pour quiconque de constamment impliquer les personnes qui se verront impactées par la décision prise ou qui seront impliquées dans l'initiative à mettre en place et d'en discuter avec elle. Une fois de plus, cela relève du bon sens et d'une gestion posant le capital humain au centre.

Voici comment cela se déroule du point de vue des collaborateurs, des coachs et pour finir des co-leaders ; tout en ayant en tête que dans la plupart des cas de figure, au plus on se déplace vers la droite sur « la ligne hiérarchique » (des collaborateurs vers les co-leaders), au plus les décisions évolueront d'un niveau micro à un niveau macro. Les responsabilités et les compétences de chacun étant propres et en lien avec la fonction accomplie.

Des entretiens réalisés et des exemples qui ont été donnés, l'hypothèse suivante peut être formulée : les collaborateurs et les coachs prennent des décisions et des initiatives qui sont plus ou moins similaires et impliquant une démarche plus ou moins identique. De fait, lorsqu'un collaborateur a une idée et souhaite la mettre en place, il aura plus tendance à en parler essentiellement à son coach qui est alors vu comme un appui de taille étant donné sa fonction. Il peut également prendre une décision sans devoir lui en référer et attendre d'en obtenir l'accord, quant à la catégorie de produits dont il a la responsabilité par exemple, pour autant qu'il ait pris conseil et que les conséquences ne soient pas majeures.

Pour ce qui est des coachs, les démarches sont à peu de choses près les mêmes, ils discuteront avec leurs équipes de leurs idées, de la décision qu'ils veulent prendre mais s'entoureront généralement d'un co-leader qui est à son tour vu comme un garant et un appui important.

Deux exemples concrets peuvent être cités. Le premier provient de l'entretien n°7 et est une idée d'évènement autour du VTT venant d'un collaborateur. Afin de dynamiser sa catégorie de produits et de booster les ventes en faisant mieux connaître le VTT, ce collaborateur a eu l'idée d'organiser un parcours partant du magasin et allant vers les bois. Il a alors soumis l'idée à son coach qui a été séduit et l'a accompagné dans la réalisation de son projet. Le coach ne s'est pas approprié le projet et ses mérites, mais il a animé et challengé son collaborateur pour l'amener à réfléchir à tous les détails qui feront de son idée une réussite.

Le second est tiré de l'entretien n°1. Dans le but de dynamiser l'univers dont le coach est en charge, il a décidé de monter un partenariat avec la concession « Jaguar » et « Land Rover » et de créer une animation en magasin en y intégrant un des SUV de ces marques. Projet

ambitieux et demandant des compétences particulières, le coach s'est encadré de collègues intéressés et compétents ainsi qu'un des co-leaders qui, tout comme le coach dans le précédent exemple, ont apporté aide et conseils.

Ces exemples montrent que les décisions et initiatives prises par les collaborateurs et les coaches ont généralement trait aux univers et familles dont ils ont la charge et n'impactent à priori pas leurs collègues responsables d'autres zones. Pour ce qui est des décisions prises par les co-leaders, elles ont généralement un impact de plus grande envergure. Il va de soi que la concertation est de rigueur mais bien qu'étant quatre au sein de ce co-leadership, chacun dispose d'un domaine de prédilection dans lequel il se sent plus à l'aise et a développé plus de compétences.

Pour résumer la façon dont ils prennent les décisions, l'analogie marine et plus particulièrement celle du bateau, ayant été évoquée par un co-leader (entretien n°2), sera utilisée au travers de l'image se trouvant ci-dessous.

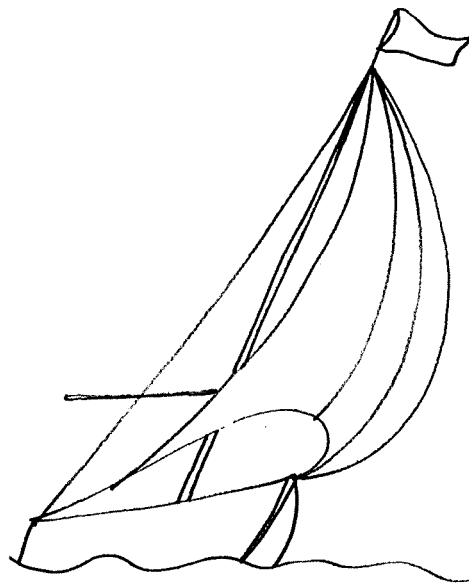


Figure 5 : Bateau (Google Image, sd)

La vague représente la ligne de flottaison du magasin, autrement dit son point d'équilibre. Quant au bateau, il représente le magasin. Lorsqu'un co-leader doit prendre une décision, si celle-ci se trouve au-dessus de la ligne de flottaison et n'a pas d'impact sur la stabilité du bateau, alors il peut la prendre seule. Par contre, si la décision s'avère être d'une grande importance et touche à son équilibre (sous la ligne de flottaison), alors elle se prend en commun accord avec les trois autres co-leaders. Bien entendu, si d'autres membres de

« Décathlon » Namur sont concernés, ils seront intégrés dans la prise de décision, que ce soit par vote réalisé via un formulaire en ligne ou par une participation directe.

Tels des matelots sur un bateau, les membres du personnel tentent de tenir le cap et ce malgré de possibles dérives (des procédés ou des projets ayant échoués). Tout comme pour le bateau sur lequel personne ne reste inactif, il en va de même pour l'entreprise libérée, au sein de laquelle chacun, à sa manière, y met du sien et la fait avancer et murir au fil des initiatives prises. Il ne s'agit pas d'une organisation qui dictera quelles seront les actions à entreprendre mais bien d'une structure construisant son avenir en enchainant les micro-décisions ainsi que les micro-actions qui se prennent quotidiennement. La destination finale demeure inconnue, certes, mais la direction peut être choisie.

Jusque maintenant toute cette organisation semble idéale, bien rodée, d'une simplicité à toute épreuve et, sur papier, pourrait faire de nombreux envieux. Tout semble ne révéler que du positif : décider n'est plus réservé aux personnes occupant des positions managériales, comme l'ont observé Nizet et Pichault (2012) qui font état d'une évolution vers une structure plus souple et décentralisée. De plus, il est possible de prendre conseil auprès de ses collègues pour éclairer ses réflexions, de réaliser ses projets ou encore de s'investir dans divers domaines. Les employés peuvent établir leurs horaires et même choisir leur rémunération. Cependant, et comme l'a souligné un coach, tout n'est pas rose : *« c'est pas un monde où tout est parfait donc bien sûr qu'il y a des choses qui sont perfectibles et heureusement d'ailleurs. Sinon il n'y aurait plus d'intérêt. Certaines décisions ne sont pas suffisamment partagées ou peut-être pas avec les bonnes personnes, ou pas prises avec suffisamment de réflexion. Il y a plein de choses qui sont pas encore au top. C'est tellement un contexte particulier d'être dans le flux continu, qu'au final c'est difficile d'avoir une emprise entre guillemets sur chacun parce que tout le monde a tellement de choses à faire que tu ne peux pas tenir tout le monde par la main. [...] Quelque part il faut pouvoir gérer ces degrés de responsabilité, d'engagement ou de projection différents. C'est riche mais ce n'est pas facile. »* (E1)

Premièrement, une perte de temps peut être observée dans certains cas pour lesquels l'ensemble du personnel a voix au chapitre. Chacun donne son avis sur la question et cela entraîne rapidement de multiples conversations qui, si elles mènent à une décision collégiale, demandent du temps et retardent le processus ; ce qui se traduit par une perte d'efficacité sur le court-terme.

Deuxièmement, la liberté de pouvoir décider et d'entreprendre les projets que l'on porte ne veut pas dire que la moindre idée ou envie peut être réalisée. Bien au contraire, c'est là que

le bon sens et que le principe de prendre conseil et de consulter ses collègues se révèle être judicieux. De manière générale, dès qu'une personne a un projet, commence à y réfléchir et à le développer, elle se tourne généralement vers un coach ou un co-leader, qui est présent pour l'animer et l'aiguiller. À partir du moment où le projet perd de son sens ou s'écarte de la vision de l'organisation, il est recadré et, si nécessaire arrêté dans de rares cas. Il y a tout de même certaines règles à respecter ainsi que des éléments à prendre en compte.

« Si le sens de l'entreprise n'est pas respecté, c'est notre devoir de mettre le holà si ce n'est pas quelque chose pour rendre le sport accessible au plus grand nombre [...] mais c'est très rare qu'une initiative ne soit pas en accord avec notre sens. » (E2)

Troisièmement, certains éprouvent le sentiment que certaines décisions devraient rester sous le chef d'autres et ne pas être partagées. Il est des sujets pour lesquels ils auraient préférés ne pas être inclus dans la prise de décision et pour lesquels avoir une réponse tranchée et imposée aurait été préférable. Un collaborateur a révélé lors de l'entretien n°8 qu'il avait l'impression que cette « libération de la décision » a quelque part également été utilisée par d'autres pour déléguer une partie de leurs responsabilités.

« C'est parfois confortable qu'on te dise ce que tu dois faire. J'essaie de pas mettre trop de poids sur les épaules des collaborateurs. » (E2)

« C'est parfois plus facile d'imposer les choses, sans demander. » (E7)

« J'ai l'impression que certaines missions sont un peu délaissées par rapport aux responsables vers les vendeurs en disant : prends ça, ça te fera un bagage en plus. Toi sur ta fiche métier il est marqué que tu fais ça, tu gagnes autant parce que tu dois le faire mais tu me le refiles et nous on ne va pas gagner en fonction. » (E8)

3. Perte de référence

Comme c'est souvent le cas lors de transformations telles que celles vécues à Namur, les employés peuvent faire face à divers problèmes, dont notamment la perte de référence. En effet, qui dit changement dit généralement bouleversement des habitudes quotidiennes et des modes de fonctionnement qui ne sont dès lors plus d'application. Comme l'expliquent Tian et Tran (2013, p. 231), une structure souple, décentralisée et moins formalisée favorise l'apparition d'ambiguïté si les rôles de chacun sont plus flous. Il n'est donc pas rare de pouvoir constater ce phénomène au sein du « Décathlon » de Namur, du moins auprès de certaines personnes ; toutes ne sont pas unanimes quant à la question.

Lorsque le sujet est abordé, les avis sont mitigés, et ce indépendamment de la fonction occupée dans l'entreprise. La raison à cela est sans nul doute le partage de compétences qui s'opère et la possibilité pour tout un chacun de prendre davantage de responsabilité ou encore de s'impliquer dans des activités pour lesquelles il se sent compétent. Dès lors, il est aisément compréhensible qu'il soit difficile de savoir qui fait quoi ou vers qui se tourner en cas de souci.

Tout d'abord, les co-leaders disposent d'une vision plus macro de l'entreprise, ce qui les aide à passer au-dessus de ce questionnement et à savoir qui est en charge de quoi. De plus, en cas de problème, ils se consultent mutuellement et savent donc vers qui se tourner. Eux-mêmes, de ce qui est ressorti de l'entretien n°2, n'ont pas ce ressenti de perte de référence qui leur est propre. Cependant, ils admettent volontiers que les autres employés peuvent l'expérimenter mais ils la justifient par la volonté de ne pas figer les fiches métiers afin d'obtenir quelque chose qui soit à la fois vivant et évolutif.

« C'est vrai que parfois les gens sont un peu perdus et ils nous ont dit : c'est parfois compliqué de savoir qui fait quoi. On en est bien conscients mais on a décidé de ne pas figer nos fiches métiers. Les collaborateurs ont tendance à vouloir savoir qui fait quoi. » (E2)

Ensuite, les coachs ont un avis plus divergeant. Certains reconnaissent une perte de référence tandis que d'autres n'en ressentent pas une. Les premiers évoquent la difficulté de savoir qui est la personne référente en telle ou telle matière ou encore de savoir le niveau où les uns et les autres se situent dans la structure. L'enjeu est donc de parvenir à mettre en place des outils pour diffuser la bonne information. Pour ceux qui n'expérimentent pas nécessairement cette perte, l'important n'est pas de savoir qui fait quoi mais bien de savoir qu'à tout moment ils pourront se tourner vers un collègue et trouver de l'aide. L'organisation, telle qu'elle existe aujourd'hui, permet de faire émerger naturellement des personnes référentes.

« Beaucoup, peut-être dans les plus anciens, ont perdu certains repères. Les personnes qui ont plus d'expérience et qui ont toujours connu une structure classique, du jour au lendemain leurs repères sont chamboulés. Je pense qu'eux ils ont un peu de difficultés. » (E1)

« Tu n'avais pas du mal à te repérer quand tu es arrivé ? Si, complètement. Je ne savais pas qui était qui, dans le sens qui a quelle fonction, qui est où sur la pyramide. » (E6)

« Le partage de compétences n'a-t-il pas créé une perte de référence ? Non, c'est ça que je te disais, les personnes référentes se révèlent d'elles-mêmes. » (E7)

Les opinions des collaborateurs sont également variées mais une majorité d'entre eux ont également vécu ce manque de référence suite au changement instauré. Le collaborateur

rencontré lors de l'entretien n°8 a évoqué la réalisation d'un petit sondage afin d'obtenir l'opinion de chacun et il est ressorti de ce dernier qu'environ huit personnes sur dix aimeraient avoir la présence d'un cadre plus défini et revêtant davantage de rigidité. Cela ne veut pas pour autant dire qu'ils souhaiteraient revenir à ce qu'était « Décathlon » il y a quelques années, car en fin de compte la libération du magasin et l'évolution managériale ont été accueillies avec beaucoup d'enthousiasme et de positivité. Chacun y trouve son compte et s'épanouit tant professionnellement que personnellement. Ils émettent simplement le désir d'avoir un environnement un peu plus structuré, leur permettant de disposer de repères formels.

« Des fois, on ne comprend pas, pour en voir discuté avec d'autres, pourquoi autant de personnes qui sont au niveau des co-leaders, on arrive pas des fois à cibler ce qu'ils font tandis qu'avant on savait que le directeur s'occupe de ça, c'était beaucoup plus clair. Tandis que là c'est un peu flou [...] C'est pour ça que j'aime bien quand il y a une hiérarchie, au moins on sait qui fait quoi et à qui on peut s'adresser. » (E8)

« Une collègue avait fait un petit sondage et je crois que huit personnes sur dix préféreraient non pas comme c'était avant, mais avoir quand même une structure. Au final c'est garder cette liberté mais avec une structure qui soit là. » (E8)

Enfin, suite aux entretiens menés avec ceux qui avaient été engagés depuis peu à Namur, il ressort que ce n'est pas chose aisée que d'intégrer une entreprise fonctionnant de la sorte. Il est difficile pour ces derniers de pouvoir établir des points de repère dans un tel environnement, bien qu'un programme d'introduction à l'entreprise existe. Néanmoins, celui-ci consiste à expliquer les règles de base, le comportement à adopter et le cadre de jeu à respecter. Il n'a pas pour finalité de briefer les personnes sur les rôles que chacun poursuit en magasin. Cependant, le besoin d'avoir à disposition, tant pour les nouvelles recrues que pour les employés du magasin, un outil permettant de savoir quelles sont les compétences de chacun se fait ressentir de plus en plus. C'est pour cette raison que l'une des collaboratrices s'est lancée dans la réalisation d'un fichier listant les travailleurs et reprenant leurs domaines de compétences.

Il est aussi important de préciser que le rapport à la perte de référence dépend également de l'ancienneté au sein de l'entreprise. En effet, l'expérience acquise (que ce soit à Namur ou dans un autre magasin) permet, au fil du temps, de mieux connaître la façon dont il faut agir dans telle ou telle circonstance et permet par conséquent de se passer de devoir aller chercher l'information ou le conseil auprès d'autres collègues pour la réalisation de certaines tâches.

Chapitre 10 : Le « Décathlon » Namur, principaux volets de l'entreprise impactés

1. Évaluations et les feedbacks

La réalisation d'évaluations et la possibilité pour les employés de recevoir des feedbacks sur leur travail est un aspect crucial de toute organisation. C'est l'occasion d'avoir un regard extérieur sur ce qu'ils ont accompli et de bénéficier d'avis et de conseils en vue d'améliorer ce qui peut l'être et de ne plus répéter les mêmes erreurs. Ces pratiques, existantes depuis toujours et instaurées par « Décathlon », ont également été revues suite à la libération du magasin.

Bon nombre de travailleurs, occupant des postes différents dans des sociétés actives sur divers marchés, sont souvent confrontés au cours de leur carrière à devoir subir des évaluations périodiques au cours desquelles leur manager passe plus de temps à discuter de ce qui ne va pas et à relever les points négatifs. Ne laissant que peu de place au positif. Au « Décathlon » de Namur deux types d'évaluations périodiques ont lieu. Prenons le cas des collaborateurs :

Les évaluations mensuelles : moins formelles, ces dernières sont réalisées par les coachs respectifs dans le but de faire le point sur l'évolution du collaborateur au sein de son équipe et de s'assurer de son bien-être. Elles relèvent davantage d'une discussion et d'un débriefing sur le mois écoulé que d'une réelle évaluation.

« On parle des plaisirs, des déplaisirs, des projets mis en place, des résultats, des projets qu'on aimerait mettre en place dans le futur. » (E9)

Ces évaluations mensuelles prennent donc en compte le développement du travailleur sous les différents angles évoqués par Salomé et Potié (2000, pp. 16-18). En effet, les points d'attention lors de ces dernières sont la relation de la personne avec l'entreprise (au travers des projets mis en place), la relation entre les personnes (au travers de l'intégration dans l'équipe, de la place occupée au sein de celle-ci) et la relation interpersonnelle (au travers des plaisirs et déplaisirs, du vécu du mois écoulé et du développement professionnel).

Les évaluations semestrielles : plus formelles et menées par les coachs respectifs, elles ont lieu en janvier et en août et suivent un canevas fourni par « Décathlon ». C'est l'occasion de voir comment le collaborateur a vécu ses six derniers mois, en termes de bien-être mais aussi de performance économique, de s'intéresser à son avenir ainsi qu'à ses projets professionnels. C'est une évaluation qui vise à aller plus en profondeur et réaliser un véritable état des lieux en vue de travailler sur les axes de progrès. Un encart est présent et lui permet d'évaluer son coach, de relever les points positifs et de pointer du doigt ce qui peut être amélioré.

Au même titre que les collaborateurs sont évalués par leur coach, ce dernier se voit également évalué par le co-leader qui l'anime. Les éléments d'attention sont les mêmes que ceux cités ci-dessus. Quant aux co-leaders, ils sont évalués par leur directeur de région.

Les évaluations permettent de fournir un feedback régulier à chacun des membres du personnel et à les aider à se développer, tant d'un point de vue professionnel que personnel.

En plus de ces éléments, celles-ci sont également l'occasion de pouvoir faire un suivi des objectifs qui ont été fixés. Ce n'est pas parce qu'on est dans une entreprise libérée, que la dimension humaine est omniprésente et les contrôles réduits que les objectifs n'ont plus lieu d'être. Ces derniers se situent aussi bien au niveau professionnel que personnel. En ce qui concerne le premier volet (professionnel), des prévisions en termes de chiffre d'affaires à atteindre sont faites sur base d'estimations provenant d'années antérieures. Mais il ne relève pas que de buts chiffrés, les employés doivent s'assurer de ne jamais se retrouver en rupture de stock, de disposer de rayons impeccables et cohérents ou encore de satisfaire les clients. Pour ce qui est des objectifs personnels, il s'agit notamment de s'intéresser à l'épanouissement et au bien-être de chaque personne travaillant dans l'entreprise.

En cas de non atteinte des objectifs professionnels, plutôt que de réprimander et de faire état des lieux de ce qui n'a pas été sans en donner suite et en laissant la personne se débrouiller, on essaye de comprendre ce qui s'est passé, pourquoi les choses sont telles qu'elles sont et ce qui pourrait permettre d'améliorer la situation à l'avenir. Dans tous les cas, l'enjeu est d'amener l'individu à se questionner et à penser par lui-même au travers des discussions.

2. Élaboration des horaires de travail

Lorsqu'on parle d'entreprise libérée, on pense généralement que l'organisation doit être compliquée, voire même anarchique, et ce notamment quand on aborde le sujet des horaires de travail ; sujet pour lequel chacun a son mot à dire et peut faire valoir son droit à la participation. En effet, il est légitime de penser que les personnalités les plus fortes l'emportent et parviennent à faire passer leurs désirs en priorité.

Cependant, et comme vu tout au long des chapitres précédents, l'organisation au sein d'une entreprise libérée est loin d'être anarchique. Elle se veut bien au contraire réfléchie et élaborée. Les horaires de travail ne font pas exception à la règle. Il en va de même au sein du « Décathlon » de Namur, où l'organisation du temps de travail a été étudiée afin de permettre à chacun d'y trouver son compte, de voir ses envies respectées (dans la mesure du raisonnable et toujours dans le respect d'autrui) et, par conséquent, de contribuer à son bien-être.

Aujourd'hui, les horaires se font plus ou moins sans problème et chacun y trouve son compte mais cela n'a pas toujours été aussi facile. Comme l'a évoqué un coach lors de l'entretien n°1, la question des horaires a posé quelques soucis au début car chaque employé émettait ses volontés et s'attendait à ce que ces dernières soient respectées puisqu'on lui demandait son avis. Il a donc fallu expérimenter diverses manières de procéder pour finalement parvenir à un ensemble qui fonctionne et allie respect des désirs et fonctionnement du magasin.

Il s'agit donc d'un processus évolutif, qui fonctionne de la manière suivante : les horaires sont définis au sein de chaque univers soit par les coaches en ayant la responsabilité, soit par un collaborateur qui se propose d'en assurer l'élaboration, et ce quatre semaines à l'avance, afin de laisser le temps aux employés de s'arranger avec leurs collègues en cas de contre temps. Dans la mesure du possible, les desideratas (préférence en termes de plage horaire, jour « off » souhaité, absences, etc.) sont pris en compte.

En ce qui concerne les coaches, ils ne disposent pas d'horaires établis comme ceux des collaborateurs. Ils doivent être présents sur leur univers respectif pour animer leurs équipes et gèrent donc leur temps en fonction des besoins de ces dernières et de l'affluence des clients. Ils disposent d'un contrat à plein temps mais font régulièrement des heures supplémentaires pour assurer leur rôle et être auprès de leurs équipes.

Quant aux horaires des co-leaders, ces derniers les définissent entre eux et font en sorte de répondre aux besoins des équipes sur le terrain et à ceux du magasin.

Pour clôturer ce point, les mots d'un des quatre co-leaders qui est présent au sein du groupe « Décathlon » depuis plusieurs années seront repris : *« à l'époque c'était impensable qu'un vendeur fasse les horaires. Aujourd'hui à Namur, pour quasiment tous les rayons, c'est les vendeurs eux-mêmes qui font leurs horaires. »* (E2)

3. Recrutement

Le recrutement classique, tel que le pratique la quasi-totalité des entreprises, n'a pas sa place tant il se veut formel, conventionnel et non adapté à la vision et à la philosophie qui animent toutes deux l'enseigne. Le recrutement, tout comme l'élaboration des horaires de travail, est un autre exemple concret et pertinent qui démontre le partage des compétences, la collaboration et l'implication de l'ensemble des travailleurs du magasin de Namur. Il contribue également à la préservation du cadre instauré et de l'environnement, en ne sélectionnant que de nouvelles personnes qui partagent les idées et les convictions du magasin.

En postulant chez « Décathlon » Namur, il ne faut pas s'attendre à avoir un entretien avec le ou la responsable du département des ressources humaines (ce dernier n'existe pas) ni avec le manager du magasin (il n'y en a pas qu'un seul). Cette façon de procéder est dénuée de sens. Les candidats se retrouveront enrôlés dans un processus atypique, « Made in Décathlon ». En effet, au moment de recruter un nouveau collègue, une équipe dédiée à cette tâche se formera et sera généralement composée des personnes faisant partie de l'univers pour lequel on recrute. Une personne externe à cet univers se joindra également à eux. La première étape, commune à toutes les sociétés est le « CV screening » accompagné d'un appel téléphonique, qui permet de faire un premier tri parmi les postulants.

Ensuite, les candidats retenus sont invités en magasin pour avoir un échange avec l'équipe en charge du recrutement. Il n'est pas rare de voir ces entretiens réalisés avec plusieurs candidats en même temps. De ces derniers s'opère une première sélection naturelle et les personnes ne s'étant pas montrées convaincantes ou ne se trouvant pas dans un état d'esprit en lien avec « Décathlon » Namur ne sont pas conviées par la suite. S'en suit un test sportif, les candidats se doivent d'être passionnés et de savoir pratiquer le sport correspondant à l'univers qu'ils souhaitent rejoindre.

Pour finir, un échange plus approfondi est organisé avec les profils finalement retenus afin que l'équipe puisse les challenger et voir si un feeling se crée. Il semblerait, et l'hypothèse suivante peut être formulée, qu'à Namur, on est persuadé que les mieux placés pour recruter un ou une collègue sont ceux et celles qui travailleront directement avec cette nouvelle personne.

4. Rémunération

Ce volet, qui constitue généralement un sujet tabou, a également été revu lors de la libération du magasin de Namur. Parler de sa rémunération n'est pas chose commune, et les employés ont pour habitude de voir associé à leur fonction un salaire déterminé n'offrant pas toujours la possibilité d'être négocié.

A Namur, les choses ont changé et le salarié a désormais la possibilité de faire valoir son avis lorsque le moment est venu de déterminer le montant de sa rémunération.

En effet, à l'exception des collaborateurs, qui disposent du statut de vendeur aux yeux de la loi et donc d'une rémunération suivant des barèmes établis par la commission paritaire, les coachs et les co-leaders ont la possibilité de choisir leur salaire parmi une fourchette qui leur est proposée. À titre d'exemple, cette dernière est de l'ordre de 400€ pour le statut de coach. il

est légitime de s'imaginer que tout le monde va alors demander à recevoir le plus haut salaire possible. Cependant, et contre toute attente, ce n'est pas systématiquement ce qui se passe.

C'est étonnant de pouvoir observer une telle réaction. Après avoir essayé de comprendre pourquoi auprès des personnes qui ont été rencontrées, une explication logique, faite de sens et en lien avec la philosophie que veut transmettre le « Décathlon » de Namur peut être formulée. Dans un premier temps, il ne suffit pas de demander le salaire que l'on souhaite obtenir pour se le voir accorder. Comme toute décision importante qui se prend au sein du magasin, cette dernière doit faire l'objet d'une justification. Pour prendre un exemple concret, un coach a raconté lors de l'entretien n°6 la façon dont cela s'est passé pour lui : *« au moment de parler salaire, on m'a proposé de le choisir moi-même parmi une fourchette. [...] Je dois bien avouer qu'en arrivant chez « Décathlon » comme coach, l'un de mes objectifs était de pouvoir gagner un maximum. Mais je n'ai pas choisi le salaire le plus élevé. J'ai demandé ce que les autres gagnaient et je me suis aligné sur leur rémunération. [...] J'ai ensuite justifié ce choix sur base de mes compétences, de ce que je pensais que je valais et des ambitions que j'avais. »* (E6)

En cherchant à comprendre pourquoi il n'avait pas suivi son objectif financier qu'il s'était préalablement fixé, voici la réponse obtenue : *« l'esprit égoïste que j'avais, au moment de ma recherche d'emploi, à aller chercher le meilleur salaire, d'un seul coup il s'évapore et tu te dis : je rentre dans une structure et je vois à peu près la dynamique qu'ils ont, va pas chercher le gros salaire. Va chercher l'équité tout de suite et j'ai pris exactement le même salaire que les autres. »* (E6)

Enfin, une fois octroyé, le salaire n'est pas fixe mais comporte également la possibilité de prétendre à des primes exceptionnelles (en fonction des projets entrepris et de l'implication) et peut être revu lorsqu'une personne juge que l'implication qu'elle a dans le quotidien du magasin en justifie la révision, ou lors d'une évaluation. De fait, une augmentation salariale peut être accordée si un ou une employé(e) la justifie par la prise de davantage de responsabilités et par une implication accrue dans le quotidien du magasin, que ce soit au sein de son équipe ou envers le client.

Conclusion

La libération du magasin « Décathlon » situé à Namur semble avoir, comme d'autres entreprises libérées, franchi les « quatre piliers de la libération » et en avoir intégré les principes fondamentaux (lâché prise, libération de la parole, égalité entre les travailleurs, appropriation de la vision, autogestion, responsabilisation, maintien de la libération).

D'un point de vue structurel, la structure hiérarchique de type pyramidale a laissé place à une hiérarchie plate, reposant sur une cogestion à quatre qui s'appuie quant à elle sur un ensemble de coachs et de collaborateurs. L'organisation a été revue et se base désormais sur un management participatif qui permet aux divers membres du personnel de prendre part aux décisions, de donner davantage de sens à leur fonction et rôles et de puiser leur motivation dans l'implication et la responsabilisation quotidiennes qui en découlent.

Co-leaders, coachs et collaborateurs évoluent au sein d'un environnement riche en challenges, favorisant le développement professionnel et personnel, et dont le cadre de jeu instauré par l'enseigne en garantit notamment le respect et la conservation.

Le partage de compétences et de savoirs qui s'opère dans cette entreprise contribue également au développement et permet à tous de pouvoir s'impliquer dans des domaines pour lesquels ils se sentent compétents et de mettre en œuvre les projets qu'ils portent en eux.

La structure et le management ne sont pas les seuls éléments ayant été impactés. Les évaluations et les feedbacks, force de « Décathlon », sont prioritairement tournés vers l'humain, son bien-être et son développement et les horaires de travail sont maintenant élaborés par les collaborateurs eux-mêmes. En outre ce sont les équipes qui recrutent leurs futurs collègues, faisant du recrutement un second garant de la libération d'entreprise. Enfin, la rémunération est, pour les coachs et les co-leaders, à choisir parmi une fourchette au moment de la signature du contrat. Les collaborateurs, du fait de leur statut légal de vendeur, n'y ont pas droit.

Toutefois, il reste du chemin à parcourir et des efforts sont encore à faire en vue de gagner en efficacité au moment de prendre certaines décisions par exemple, afin de ne pas faire usage de la libération pour déléguer une partie de ses responsabilités ou encore pour palier la perte de référence qui s'est installée suite au partage des compétences et des savoirs.

Se trouve en annexe 3 un tableau reprenant les réponses mentionnées plusieurs fois par les membres du personnel à la question suivante : « quels sont selon vous les principaux éléments positifs et, non pas forcément les points négatifs mais ceux nécessitant une amélioration, de la libération de votre entreprise ? »

Conclusion générale

Au travers de ce mémoire il a été vu, dans un premier temps, que la structure organisationnelle que revêt une entreprise constitue son élément central. Elle dépend de différents facteurs à la fois externes et internes, tel que son ancienneté, sa taille ou encore l'environnement dans lequel elle évolue et possède diverses caractéristiques. N'étant pas figée dans le temps, elle s'adapte en fonction de ces derniers. La structure, en plus d'être de nature évolutive, est également déterminante dans le choix du mécanisme de coordination qui sera utilisé pour articuler le travail réalisé par les membres du personnel.

Dans la première partie, de nombreuses définitions de la structure organisationnelle élaborées par de multiples auteurs et chercheurs ont été présentées, ce qui nous a permis de nous faire notre propre opinion et de proposer notre définition que voici :

« Il s'agit d'un cadre, plus ou moins formel et plus ou moins centralisé qui permet de déterminer et d'articuler les rôles, les responsabilités et les interactions des individus se trouvant au sein de l'organisation, avec les moyens de contrôle, de coordination et de motivation de ces derniers. Tout cela en concordance avec le but que veut suivre l'organisation, la raison même de son existence. De plus, la structure apparaît comme évolutive et non de figée dans le temps. »

Dans un second temps, l'intérêt s'est porté sur l'entreprise libérée de manière globale. Il a été vu que cette dernière repense l'organisation dans son intégralité et repose sur la croyance selon laquelle les employés n'ont pas besoin de se voir dicter ce qu'ils doivent faire ni comment ils doivent gérer leur travail. Outre cette croyance, la confiance, la responsabilisation et l'autogestion en sont les principes fondamentaux.

Présentant encore une certaine forme de hiérarchie, cette dernière est de nature plate et favorise les échanges plutôt que les directives. Les positions managériales ont laissé place à des rôles de garant de la vision établie en commun et d'accompagnement des collaborateurs. On ne dirige plus mais on anime, on ne dicte plus les façons de travailler mais on amène les employés à s'autogérer et à se responsabiliser.

Tout comme pour la structure organisationnelle, nous avons pu nous créer notre propre définition de ce qu'est une structure mais cette fois-ci adaptée à l'entreprise libérée :

« Il s'agit d'un cadre, responsabilisant et partageant les compétences, informel et décentralisé, bâti autour d'une vision commune et partagée de tous, dépourvu de privilèges,

d'inégalités et de hiérarchie directrice, au sein duquel les collaborateurs se voient octroyer une pleine confiance et un certain pouvoir de décision, s'autogèrent et s'épanouissent. »

La libération d'une entreprise est un processus qui s'inscrit sur le long terme et qui ne possède pas de manuel décrivant les étapes à suivre pour en assurer le succès. Reposant principalement sur le capital humain de l'entreprise, le processus sera unique et différent d'une société à une autre ; les bonnes pratiques observées chez l'une ne seront pas forcément transposables ailleurs. Toutefois, l'ensemble des sociétés ayant pris le pari de se libérer sont passées par ce que Getz et Carney nomment « les quatre piliers de la libération ». Ce qui s'est avéré être le cas pour « Décathlon » Namur.

- Laisser la parole aux employés et les écouter,
- Définir une vision commune, la communiquer et se l'approprier,
- Construire un environnement incitant à s'autodiriger, s'autocontrôler et s'autoévaluer,
- Préserver cet environnement et la vision commune.

Nous allons ensuite répondre à la question de recherche, qui pour rappel était la suivante : « quel type de structure organisationnelle revêt une entreprise libérée et quels sont les principaux volets de l'entreprise impactés par la libération ? » en se basant sur les diverses caractéristiques évoquées en première partie.

Premièrement, il s'agit d'une structure de nature organique. En effet, le pouvoir et l'information ne sont pas exclusivement détenus par une hiérarchie mais répartis entre tous les collaborateurs. De plus, les rôles sont en perpétuelle mouvance suite au partage des compétences et du savoir qui s'opère en son sein. De cette manière, la structure se veut évolutive et capable de répondre aux besoins variés de l'organisation.

Deuxièmement, elle revêt un caractère informel, principalement dans le cas de projets ponctuels proposés et mis en place. Les employés évoluant dans un environnement libéré sont encouragés à proposer leurs idées et à les concrétiser. Le moment venu, ils constituent eux-mêmes leurs équipes, définissent et répartissent les rôles et élaborent leurs propres moyens de communications. Ils prennent en main leurs projets et créent une entité « indépendante » le temps de les mener à bien.

Troisièmement, la structure de l'entreprise libérée détient un faible degré de formalisation. Les règles et les directives ne sont plus émises et dictées par le haut commandement comme c'est le cas dans la plupart des sociétés. Bien sûr il en existe encore

mais elles relèvent généralement du bon sens et quelques-unes constituent des impératifs. La libération de l'entreprise n'entraîne pas la suppression de toute forme d'imposition.

Quatrièmement, contrairement à la centralisation que l'on peut observer dans beaucoup de nos entreprises, c'est bel et bien la décentralisation qui est revendiquée aussi bien chez « Décathlon » Namur que dans les autres entreprises ayant franchi le pas. Le pouvoir de décision est octroyé aux collaborateurs et n'est plus un privilège réservé aux personnes occupant des postes de directeurs ou de managers. Les collaborateurs ont la possibilité de poser leurs actes, que ce soit individuellement ou collectivement, dans la mesure du raisonnable et toujours dans le respect de la vision établie et du but poursuivi. La confiance, qui constitue un des principes de base, leur est accordée.

Cinquièmement, le contrôle organisationnel reste présent. Des objectifs, tant économiques que de bien-être ou de développement humain sont fixés, suivis et mesurés. Cependant, ils sont déterminés en collaboration avec ceux qui effectuent le travail. Des évaluations sont également organisées mais ces dernières prennent davantage en compte la composante humaine, dont le développement personnel du travailleur. Elles mettent l'accent sur les éléments positifs et des pistes d'action sont élaborées pour améliorer ce qui peut l'être.

Dernièrement, en termes de coordination, celle-ci repose principalement sur la confiance, la prise de conseil, et le bon sens. Toutefois, elle emprunte également certains principes des modes de coordination classiques tels que l'ajustement mutuel et la supervision directe. L'ajustement mutuel car les membres du personnel possèdent le contrôle de leur travail, la société procède par essai-erreur et s'ajuste en fonction des expériences vécues. La supervision directe car certes les collaborateurs s'autogèrent et se responsabilisent, mais ils sont toujours supervisés par un coach ou un animateur, qui sont eux-mêmes animés par un co-leader ou un leader libérateur. Cependant, ces derniers ne dictent pas la manière de procéder et ne détiennent pas le contrôle absolu.

Enfin, les principaux aspects quotidiens de l'entreprise qui se voient impactés par la libération sont nombreux. Le principal est sans nul doute le management adopté qui se veut davantage tourné vers le relationnel en mettant au centre de ses préoccupations la composante humaine sans laquelle l'entreprise libérée ne peut exister. Le management mis en application aujourd'hui reprend un mélange des codes des deux styles suivants : le consultatif et le participatif. En effet, il repose sur une communication allant aussi bien du haut vers le bas que du bas vers le haut et sur une décentralisation offrant la possibilité aux membres du personnel de prendre part aux décisions et de par conséquent partager leurs opinions. Ils trouvent leur

motivation dans l'implication, la responsabilisation, la confiance octroyée ainsi que dans les récompenses telles que les primes exceptionnelles. Il ne s'agit pas uniquement de récompenses matérielles mais également de récompenses morales et personnelles comme le plaisir de voir ses idées et projets aboutir.

Outre la structure, la suppression des processus inutiles, le partage des compétences, la possibilité que chacun a de s'impliquer dans les domaines dans lesquels il se sent compétent et le recrutement qui se déroule de manière collaborative sont autant d'éléments ayant été modifiés. À cela s'ajoutent les évaluations mettant l'accent sur les éléments positifs et sur le développement tant professionnel que personnel de la personne, des relations et des échanges plus humains, la réalisation des horaires ou encore le choix des rémunérations et les primes exceptionnelles dépendant des projets entrepris.

Pour clore ce mémoire, plusieurs champs peuvent être exploités et faire l'objet de divers mémoires dans le cadre d'autres recherches sur le thème de l'entreprise libérée. Il serait intéressant de développer les aspects liés au vécu de la mise en place d'un tel changement, à la façon dont les employés parviennent à mener à bien un changement de soi par eux-mêmes et à la manière dont la libération se fait au travers des « quatre piliers » par exemple.

Références bibliographiques

Ouvrages et articles scientifiques

1. Bourgeois, N., et Verrier, G. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ?* Paris : Dunod
2. Chan, Y. (2002). Why haven't we Mastered Alignment? The Importance of the Informal Organization Structure. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 1(No. 2, June), pp. 97-112
3. Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, Vol. 6(No. 1, Jan), pp. 2-22
4. Erhard, J-P. (2016). Avancer ensemble en acceptant le risque d'erreur. *Peoplesphere*, (No. 204, Mai), pp. 22-23
5. Getz, I., et Carney, B. (2016). *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Paris : Flammarion
6. Giroux, S., et Tremblay, G. (2009). *Méthodologie des sciences humaines, la recherche en action*. Québec : Editions du Renouveau Pédagogique INC, pp. 71, 103, 146, 166
7. Hansen, G. et Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, Vol. 10(No. 5, Sep-Oct), pp. 399-411
8. Hinings, C. Thibault, L. Slack, T. et Kikulis, L. (1996). Values and Organizational Structure. *Human Relations*, Vol. 49(No. 7), pp. 885-916
9. Kaufmann, J-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris : Edition Nathan
10. Kotter, J. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, (No. 95204, Mar-Apr), pp. 59-67
11. Lewin, K. (1948). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, pp. 265-284
12. Meyer, J. et Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83(No. 2, Sep), pp. 340-363

13. Miles, R. Snow, C. Meyer, A. et Coleman, H. Jr. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, Vol. 3(No. 3, Juil), pp. 546-562
14. Mintzberg, H. (1990). *Le management, voyage au centre des organisations*. Paris : Les Editions des Organisations, pp. 17-43
15. Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les Editions des Organisations
16. Nizet, J., et Pichault, F. (2012). *La coordination du travail dans les organisations*. Paris : Dunod
17. Pontoizeau, P-A. (1994). *Les hommes et le management*. Paris : Vuibert Entreprise, pp. 9-31, 92, 125-136, 150-151
18. Potié, C., et Salomé, J. (2000). *Oser travailler heureux, entre prendre et donner*. Paris : Albin Michel, pp. 16-18
19. Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod, pp. 62-65, 174-177
20. Rust, E. (1919). Centralization versus Decentralization in Management. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 85(Sep), pp. 100-109
21. Sopranot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, Vol. 29, pp. 31-42
22. Stace, D.A. Dunphy, D.C. (1991). Beyond the traditional paternalistic and development approaches to organizational change and human resource strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2(No 3), pp. 263-283
23. Tran, Q. et Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 3, pp. 229-236
24. Van De Ven, A. Delbecq, A. et Koenig, R. Jr. (1976). Determinants of Coordination Modes within Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 41(No. 2, Apr), pp. 322-338

25. Zheng, W. Yang, B. et McLean, G. (2010). Linking organizational culture, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, Vol. 63(No. 7), pp. 763-771

Articles de presse, reportages et sites internet

1. Apm. (2016). Entrevue d'Anne Van Gaver [fichier vidéo] Entreprise libérée – Retour d'expérience par Stanislas Desjonquères. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=UeGgFgMhn0M>
2. César, N. (2015). Jean-François Zobrist, un patron qui a « donné le pouvoir » à ses ouvriers. *La Croix*. Repéré à <http://www.la-croix.com/Actualite/France/Jean-Francois-Zobrist-un-patron-qui-a-donne-le-pouvoir-a-ses-ouvriers-2015-08-27-1348813>
3. De Lovinfosse, P. (2016). Entrevue de Pierre de Lovinfosse [fichier vidéo] Interview Décathlon Namur 201612. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=xfsTxpi25hE>
4. Décathlon. (2016a). Nous connaître : Chiffres clés. Repéré à <http://corporate.decathlon.com/nous-connaître/chiffres-cles/#top>
5. Décathlon. (2016b). Nous connaître : Nos valeurs. Repéré à <http://corporate.decathlon.com/>
6. Décathlon. (2017). La part du colibri : un blog Décathlon sur l'entreprise libérée. Repéré à <http://entrepriseliberee.be/>
7. Dumont, E. (2016). Entrevue de Hakim Abdelkhalek, François Richard et Emmanuel Urtado [fichier vidéo] Le bonheur est-il possible au travail ? Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=VQVF2JRH4yE>
8. Fugier, P. (2010). Les approches compréhensives et cliniques des entretiens sociologiques. *Revue interrogations*, (No. 11, Déc). Repéré à <http://www.revue-interrogations.org/Les-approches-comprehensives-et>
9. France 3. (2014). Reportage de Poischiche Films [fichier vidéo] Alexandre Gérard a libéré l'entreprise Chronoflex et ses 300 salariés. Repéré à <http://www.oser-entreprendre.fr/alexandre-gerard-a-libere-lentreprise-chronoflex-et-ses-300-salaries/>
10. France TV Info. (2016). Reportage de Complément d'enquête [fichier vidéo] J'ai viré mon chef. Repéré à <https://fr.news.yahoo.com/compl%C3%A9ment-denqu%C3%AAte-jai-vir%C3%A9-chef-081157787.html>

11. Geuze, F. (2015). L'entreprise libérée, entre communication et imposture. *Contributions*. Repéré à <http://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>
12. Google Image. (sd). Coloriage de bateaux divers – Tête à modeler. Repéré à https://www.google.be/search?hl=fr&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=639&bih=596&q=bateau+dessin&oq=bateau+dess&gs_l=img.3.0.0l10.15220.16792.0.17758.11.11.0.0.0.91.772.11.11.0...0...1.1.64.img..0.11.767.grU6qHtoyLo#imgsrc=XtfnrOx4je7Z7M:
13. Jasor, M. (2016). Isaac Getz : « Libérer l'entreprise ne requiert ni modèle ni méthode ». *Les Echos Business*. Repéré à <https://business.lesechos.fr/directions-generales/innovation/innovation-sociale/0211257135893-liberer-l-entreprise-ne-requiert-ni-modele-ni-methode-213873.php>
14. Joyful. (2014). Reportage d'Alter Nego [fichier vidéo] Le bonheur au travail (par Laurence Vanhée). Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=wGXUj6pGEO>
15. Lagrange, N. (2015). Comment Michelin « libère » ses cols bleus. *Liaisons Sociales Magazine*. Repéré à http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/88778/comment-michelin-libere-ses-cols-bleus.html?_scoop_post=949cc540-6049-11e6-f331-00221934899c&_scoop_topic=3323622#_scoop_post=949cc540-6049-11e6-f331-00221934899c&_scoop_topic=3323622%20
16. Legrand, M. (2009). Edito : Oser travailler heureux, le management relationnel. Repéré à <https://www.institut-espere.com/edito-archive/items/osser-travailler-heureux-le-management-relationnel.html>
17. Meissonnier, M. (2014). Reportage de Martin Meissonnier [fichier vidéo] Le bonheur au travail. Repéré à http://boutique.arte.tv/fl0216-bonheur_travail
18. Mercier, F. (2016). Reportage de Lionel Poussery et al. [fichier vidéo] Envoyé spécial – Bien être au travail. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=1O3toZUzhGM>
19. Mouly, M. (sd). Management des entreprises et synthèse BTS1 et 2. [pdf]. Repéré à <http://mmanagement.e-monsite.com/medias/files/syntheses-de-cours-management-mm.pdf>

20. Nasi, M. (2016). L'entreprise libérée fait des émules en France. *Le Monde.fr*. Repéré à http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/05/27/l-entreprise-liberee-fait-des-emules-en-france_4426681_1698637.html
21. Nassif, P. (2015). Un exemple d'entreprise libérée : Sogilis. *Contrepoints*. Repéré à <https://www.contrepoints.org/2015/05/28/209048-un-exemple-dentreprise-liberee-sogilis>
22. Noblet, G. (2014). Et si on libérait le travail ? (1/4). *Capital Humain*. Repéré à <https://drive.google.com/file/d/0B3ijWVPiOL0nOVR2U2c2V0NIODg/edit>
23. Noblet, G. (2014). Et si on libérait le travail ? (2/4). *Capital Humain*. Repéré à <https://drive.google.com/file/d/0B3ijWVPiOL0nQ2g4MEYwR09pUms/edit>
24. Perrault, F. (2017). Les différents styles de management. Repéré à <https://scribium.com/frederic-perrault/les-differents-styles-de-management-h8v2t0>
25. Perroud, M. (2015). Management 3.0 : mode d'emploi. *Chef d'Entreprise*. Repéré à <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/Management-mode-emploi-260721.htm#fKHrcgMdmvhrHvK7.97>
26. Question à la une. (2016). Reportage de Sylvie Duquenoy [fichier vidéo] Peut-on être heureux au travail ? Repéré à http://www.rtf.be/info/article/detail_des-entreprises-liberees-ou-il-fait-bon-travailler?id=9400092
27. S.A. (2015). « Plus personne n'a de bureau » à la sécurité sociale belge. *Econocom*. Repéré à <https://www.digitalforallnow.com/teletravail-securite-sociale-belgique-frank-van-massenhove/>
28. S.A. (2016). Sauver son entreprise en la libérant : l'exemple de Chrono flex. *Business digest*, (janvier 2016), pp. 6-7. Repéré à http://liberation-entreprise.org/wp-content/uploads/2016/02/EL_AlexandreGerard2.pdf
29. Sabbar, B. (sd). Les styles de direction. Repéré à <http://sabbar.fr/management/les-styles-de-direction/>
30. Service Public Fédéral (SPF) Sécurité Sociale. (sd). *Une politique de RH moderne*. Repéré à <http://socialsecurity.belgium.be/fr/une-politique-de-rh-moderne>

31. Stroobants, J-P. (2013). Le bonheur est dans le ministère. *Le Monde.fr*. Repéré à http://www.lemonde.fr/a-la-une/article/2013/04/30/le-bonheur-est-dans-le-ministere_3168707_3208.html
32. Theunis, L. (2016). Des entreprises sans chef et performantes. *Le Soir.be*. Repéré à <http://www.lesoir.be/1259545/article/demain-terre/economie-positive/2016-07-06/des-entreprises-sans-chef-et-performantes>
33. USI Events. (2014). Reportage d'USI Events [fichier vidéo] Entreprise libérée – Isaac Getz, à l'USI. Repéré à https://www.youtube.com/watch?v=zOZ_HWfkanE
34. Vandersmissen, V. (2015). *L'entreprise libérée – Un nouveau modèle de management pour l'économie sociale ?* [pdf]. Repéré à <http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/na-2015-entreprise-liberee.pdf>

Annexe 1 : Groupe « Décathlon », historique et chiffres

C'est en 1976 que Michel Leclercq, père fondateur de « Décathlon » a eu l'idée d'ouvrir une grande surface dédiée uniquement à la vente d'articles de sport, dès son retour d'un voyage aux USA. Ce n'est que 10 ans plus tard, en 1986 que la marque « Décathlon » est créée et que le premier magasin implanté en dehors du territoire français voit le jour, en Allemagne.

La vision de ce grand groupe est claire et consiste à rendre le sport accessible à tous et à équiper entièrement les sportifs, qu'ils soient débutants ou confirmés, au sein d'une seule et même enseigne. C'est un groupe réunissant des personnes passionnées par le sport et dont le mot d'ordre est l'innovation, aussi bien en termes de produits, de design et de performance, qu'en termes de service client.

Alors qu'à ses débuts nombre de concurrents pensaient que l'enseigne de sport ne survivrait pas plus d'un an, ce que croyait également son fondateur à la vue des résultats médiocres engrangés, le groupe bleu, blanc, rouge est aujourd'hui mondialement connu et compte pas moins de 1.176 points de vente répartis dans 28 pays.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires, celui-ci s'élève à dix milliards d'euros en 2016 et est en croissance permanente sur les sept dernières années. Il est généré à hauteur de 33% par la France et de 67% par le reste des pays où l'enseigne est implantée.

Enfin, « Décathlon » c'est également un ensemble d'hommes et femmes portant haut les valeurs de l'enseigne et partageant leur passion du sport. Cela représente 78.000 collaborateurs en 2016 et une augmentation continue de ce nombre sur les seize dernières années.

En Belgique, « Décathlon » constitue un réseau de 27 magasins et de 2500 collaborateurs qui sont portés par une même passion : l'amour du sport et le désir de le transmettre aux clients. Ces travailleurs sont animés autour de deux valeurs centrales que sont la vitalité et la responsabilité, comme cela a été expliqué dans la deuxième partie.

Depuis 2014, « Décathlon » Belgique a entamé sa libération et a peu à peu réalisé des changements dans sa manière de manager les personnes. La libération s'effectue de jour en jour, et ce de façon plus ou moins rapide et prononcée d'un magasin à l'autre. Chacun évolue à son rythme et compose avec ses expériences. Au travers de son blog dédié à l'entreprise libérée et intitulé « La part du colibri », « Décathlon » Belgique partage son expérience, sa

transformation ainsi que le ressenti de certains membres du personnel qui livrent leurs témoignages sur divers sujets.

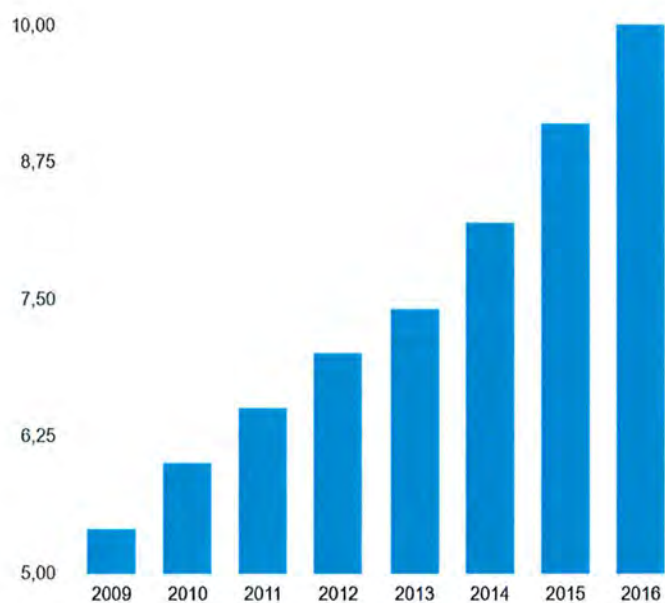


Figure 6 : Chiffre d'affaire (en milliards d'€) (Décathlon, 2016a)

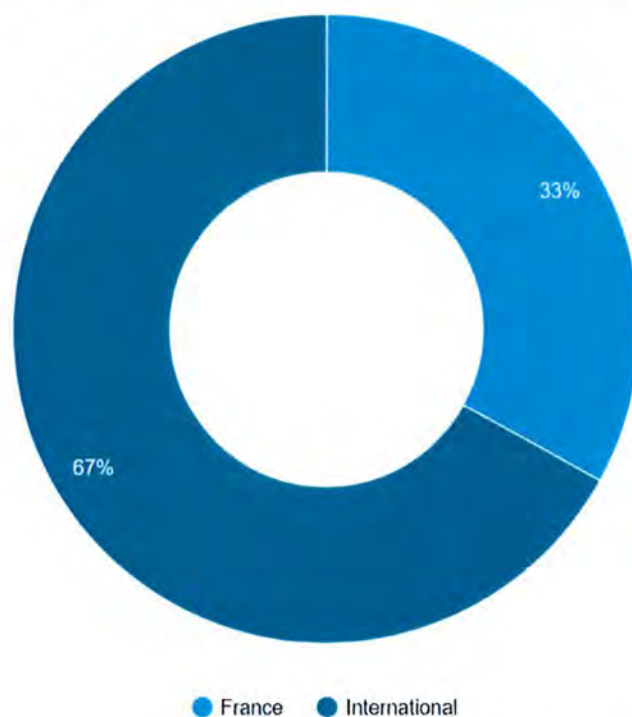


Figure 7 : Répartition du chiffre d'affaires (en 2016) (Décathlon, 2016a)

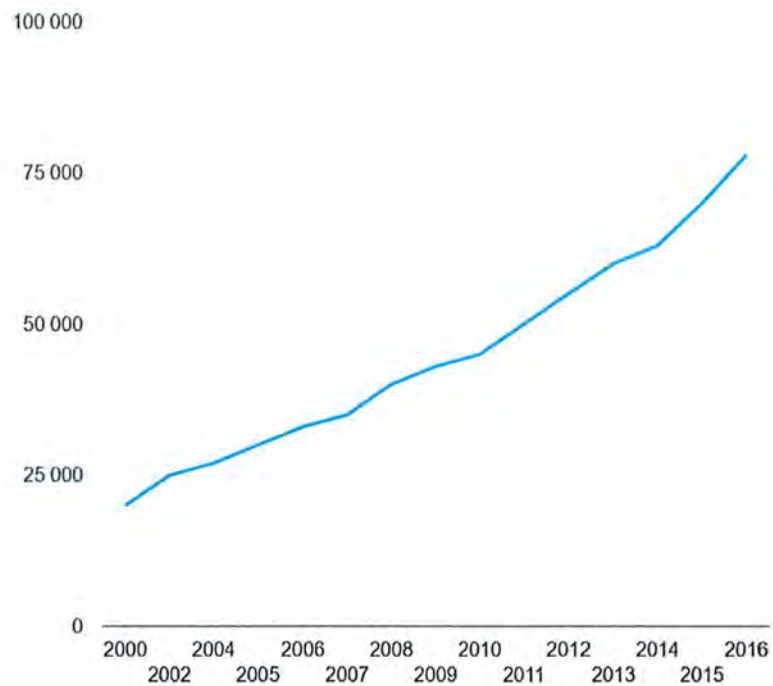


Figure 8 : Nombre de collaborateurs (Décathlon, 2016a)




	France	301
	Chine (Taiwan : 8)	214
	Espagne	149
	Italie	113
	Russie	49
	Inde	46
	Pologne	46
	Allemagne	36
	Portugal	30
	Belgique	27
	Royaume-Uni	26
	Brésil	21
:		
	Suède	2
	Côte d'Ivoire	1
	Malaisie	1
	Slovénie	1
Total		1176

Figure 9 : Nombre de magasins (par pays) (Décathlon, 2016a)

Annexe 2 : Guide d'entretien

Avant d'entamer l'interview, dites-moi depuis combien de temps vous êtes chez « Décathlon » et expliquez-moi quelle est votre fonction au sein de l'entreprise.

Avant que nous abordions le sujet de la libération et de « Décathlon » Namur tel qu'il est actuellement, j'aimerais que nous discutons quelques instants de la situation telle qu'elle était avant.

1. Pourriez-vous me décrire en quelques phrases comment était l'organisation avant que le processus de libération ne s'opère ?
 - a. Type de hiérarchie
 - b. Organisation du travail (ex : établissement des horaires, recrutement)
 - c. Prise de décision
 - d. Valeurs prônées
 - e. Évaluation individuelle (comment était-elle réalisée ?)

Maintenant que nous avons discuté de la situation telle qu'elle était auparavant, je vous propose de nous intéresser à la situation telle qu'elle est aujourd'hui, à ce qui a conduit à ce changement et les implications qu'il a eu.

2. Quand est ce que la libération de l'entreprise a commencé ? Comment est venue l'idée de se libérer, qu'est ce qui s'est passé pour que l'on décide de changer l'organisation de manière profonde ?
3. De qui émane l'idée ? (1 individu, plusieurs, réflexion commune ?)
4. Pourriez-vous me raconter comment le changement s'est-il opéré ?
 - a. Grandes étapes
 - b. Communication
 - c. Participation des employés
5. Pourriez-vous me raconter comment est l'entreprise aujourd'hui ?
 - a. Type de hiérarchie
 - b. Organisation du travail (ex : établissement des horaires, recrutement)
 - c. Prise de décision
 - d. Valeurs prônées (changement ?)
 - e. Évaluation individuelle (est-elle différente ?), commune

6. En quoi votre travail diffère-t-il de ce que vous faisiez avant ?
 - a. Charge de travail et responsabilités (compensé financièrement ou autre ?)
 - b. Coordination avec les collègues
7. N'y a-t-il pas une certaine perte de référence par rapport à la situation précédente ?
 - a. Savoir qui détient l'information nécessaire
 - b. Savoir qui est responsable de quoi
 - c. Savoir vers qui se tourner
8. De manière générale, vous sentez-vous plus libre et autonome qu'avant ?
9. Le changement fait-il sens à vos yeux ?
10. Quels sont les avantages et les inconvénients que vous voyez à ce type de fonctionnement ?

Pour les personnes qui ont rejoint « Décathlon » après la libération :

- Qu'est-ce qui vous a attiré vers « Décathlon » ?
- Comment s'est déroulé le recrutement ?
- Travailliez-vous avec une hiérarchie auparavant ?
- Comment le viviez-vous ?
- Que pensez-vous d'une telle organisation ?
- Cela vous a-t-il fait peur au début ?
- Est-ce facile de s'adapter à une organisation telle que celle de « Décathlon » Namur ?
- Point sur la perte de repère
- Point sur la prise de décision
- Point sur la rémunération
- Point sur absence d'objectif
- Parler du partage de compétences

Annexe 3 : Tableau récapitulatif des éléments positifs, négatifs et pouvant être améliorés, selon les propos évoqués

1. Éléments positifs

Le confiance	Mot d'ordre de la libération mais également du magasin de Namur, la confiance est présente sous toutes ses formes. Diverses preuves peuvent être amenées, dont les plus grandes sont sans nul doute la possibilité de prendre des décisions, des initiatives et de mener à bien les projets couvés par le personnel de l'entreprise.
La prise d'initiatives et de décisions	Vivement encouragée, elle amène les employés à sortir de leur zone de confort et à proposer leurs idées. Elle contribue également à l'épanouissement et à la responsabilisation de chacun. Les employés peuvent être plus réactifs en prenant directement la décision adéquate pour répondre à une situation à laquelle ils font face, sans devoir forcément passer par une personne de référence.
Le bien-être	C'est sans nul doute un des plus gros avantages relevés par l'ensemble du personnel qui est persuadé que la suppression des procédures inutiles et la possibilité de devenir acteur de son travail y contribuent.
Cela rend les problèmes plus visibles	La liberté d'expression, qui est plus grande que ce qu'elle n'était avant, incite plus facilement à dire lorsque quelque chose ne va pas. Les non-dits en sont réduits et, du fait d'être révélés plus tôt, les problèmes peuvent être mieux traités.
Le travail de l'invisible et le développement personnel	Un gros travail sur l'invisible a été réalisé par le personnel. Cet invisible englobe l'opinion, le ressenti ainsi que l'égo des anciens managers, responsables et du directeur. C'est un réel travail sur soi et un apprentissage de qui on est. Le développement personnel contribue au développement professionnel.
L'épanouissement	Il rejoint le bien-être sur la liste des principaux avantages nés de la libération de l'entreprise. Il reprend l'opportunité qui est donnée à tout un chacun d'endosser plus de responsabilités, de prendre part à d'autres fonctions et par conséquent de développer ses compétences professionnelles au travers d'expériences.

L'émergence de leaders	La liberté d'expression présente au sein du magasin permet l'émergence de nouveaux leaders, ce qui donne l'opportunité à d'autres de pouvoir s'exprimer et de mettre à profit leurs talents et compétences au services de l'entreprise.
------------------------	---

2. Éléments négatifs ou pouvant être améliorés

Mise en place du renouveau managérial	Il est compliqué de gérer un changement qui s'opère notamment sur soi-même, par soi-même. Un meilleur accompagnement ou la mise à disposition d'outils aidant à y parvenir aurait été souhaité. Certains auraient aimé être encadrés par un service externe à l'entreprise et dont c'est le métier.
Trouver une juste mesure entre liberté et responsabilité	La liberté doit aller avec la responsabilité et ne pas en faire abstraction. Cette dernière est cruciale pour savoir où s'arrête sa propre liberté et où celle de ses collègues débute ; la responsabilisation se veut régulatrice. Cette juste mesure n'est pas encore très claire pour l'ensemble des personnes.
Perte de référence	Le partage de compétence a son lot de défauts, à savoir d'amener une perte de référence du fait de ne pas toujours savoir vers qui se tourner ou de ne pas savoir qui est responsable de quoi, les fonctions n'étant pas figées.
Amener de la structure, de la réflexion et de la projection	Parfois les employés ont une bonne vision de ce qu'ils veulent atteindre mais ne réfléchissent pas assez sur le « comment » et sur les objectifs intermédiaires. « Décathlon » est un vivier de personnes aux compétences variées mais qui n'ont pas forcément les formations nécessaires pour mener à bien leur projet.
Lourdeur des responsabilités	Bien qu'ayant un côté positif comme démontré dans le cadre de l'épanouissement ci-dessus, trop de responsabilité peut également peser lourd et avoir un effet contraire. En endosser trop peut s'avérer contre-productif. Il est parfois plus confortable de se voir imposer certaines décisions et de ne pas mettre de poids inutile sur les épaules de ses collègues.
Perte d'efficacité	Elle peut être observée à plusieurs niveaux dont notamment lors de la prise de décision. Lorsque trop de personnes y prennent part, les discussions sont plus longues et ralentissent les processus. Une

	<p>perte d'efficacité peut aussi être observée suite à la liberté de prises d'initiatives octroyée. Certains préféreront réinventer une fois de plus ce qui l'a déjà été plutôt que de capitaliser sur ce qui a été fait et s'est avéré une réussite.</p>
Perte de talents	<p>Les perspectives d'évolution ne sont peut-être pas suffisamment claires pour un nouvel employé puisque « Décathlon » Namur tente de réduire la hiérarchie. L'entreprise peut passer à côté de quelqu'un qui est ambitieux et qui souhaite gravir les échelons parce qu'être co-leader tout au mieux ne sera pas satisfaisant.</p>
La co-gestion	<p>La présence de plusieurs co-leaders rend par moment difficile l'obtention d'un message commun et unique. Prendre conseil auprès de deux d'entre eux peut donner lieu à deux avis différents et mettre la personne dans une position de doute.</p>
La libération est parfois difficile à mettre en place	<p>Lors de la libération de l'entreprise la parole l'est également et dans certaines situations, trop de personnes ont l'opportunité d'émettre leur avis. Ce qui peut mener à une voie sans issue et est chronophage. Dans ces cas de figure, il est nécessaire d'avoir quelqu'un qui puisse trancher.</p>
Les individus n'étant pas en faveur de la libération d'entreprise	<p>Ils sont minimes à Namur mais tiennent un discours contraire à celui animant le magasin. Néanmoins, ils ne quittent pas l'entreprise car ils y sont depuis un moment, y trouvent leur compte et ne sont, dans les faits, pas entièrement opposés. Certaines personnes sont déstabilisées par un changement et y sont réfractaires, quel qu'il soit.</p>